1971

Licenciements collectifs et reclassement des travailleurs

Ministère du Travail
et de la Main-d'oeuvre

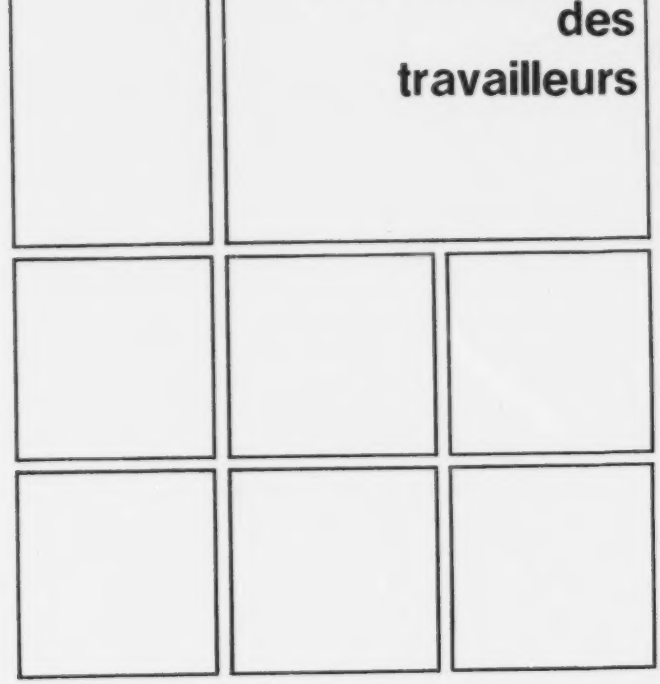
Direction générale
de la main-d'oeuvre

LEGISLATIVE LIBRARY
WITHDRAWN
FEB 1 1974
CANCELLED

Licenciements collectifs et reclassement des travailleurs

Ministère du Travail
et de la Main-d'oeuvre

Direction générale
de la main-d'oeuvre



LEGISLATIVE LIBRARY OF ONTARIO
TORONTO 1
FEB 18 1972
RECEIVED

1971?

104-00955/

Introduction

Le reclassement de la main-d'œuvre est un processus qui, dans le cas des salariés affectés par un licenciement collectif, les aidera à régler de façon permanente les problèmes causés par la perte d'emploi, grâce à l'adoption de mesures publiques et privées atténuant les effets néfastes d'une telle situation.

C'est une fonction-synthèse de la politique de la main-d'œuvre, en ce qu'elle implique les divers instruments qui la composent, telles les mesures publiques d'orientation et de formation professionnelles, de mobilité et de placement, ainsi que les mesures assumées par les agents privés (patronat, syndicat), comme par exemple les systèmes de pré-retraite et de transferts à d'autres succursales.

Historique

Le reclassement est une mesure de main-d'œuvre utilisée depuis quelques années au Québec. Le premier comité, appelé « Société de reclassement des travailleurs de l'amiante », a été formé en juin 1964 pour venir en aide à 538 travailleurs affectés par la fusion de trois compagnies.

En décembre 1965, le ministère du Travail se dotait d'un Service des programmes de reclassement. Cette section de la Direction générale de la main-d'œuvre compte aujourd'hui cinq professionnels et s'appuie sur une quinzaine d'autres, répartis dans huit régions administratives.

Ce Service a un double mandat. Premièrement, il veille à l'application de l'article 45 de la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre, adoptée le 2 août 1969. Cette législation oblige l'employeur à donner avis au Ministre de tout licenciement collectif affectant au moins 10 personnes et également à participer, à la demande du Ministre, à la constitution d'un comité de reclassement formé de représentants des employeurs et des salariés. De plus, les parties peuvent convenir de la création d'un fonds collectif aux fins de reclassement et d'indemnisation des salariés.

Cependant, l'action du Service de reclassement du Ministère ne se limite pas à l'application de cet article de la loi 49. Il prépare aussi, en collaboration avec les associations de salariés et d'employeurs, des programmes préventifs d'adaptation de la main-d'œuvre aux changements d'ordre technologique et économique.

Le comité de reclassement

Le comité de reclassement est la pierre d'assise du travail dans le domaine du reclassement. Formé en vertu d'une entente (gouvernement, employeur et salariés), il utilise et coordonne les ressources et les instruments d'action économiques et sociaux de chacune des parties, en vue de trouver une solution permanente aux problèmes causés par les licenciements collectifs. Le représentant du Ministère y siège à titre de consultant.

Il ne s'agit pas d'un comité de négociation mais bien d'un groupe de travail dont le but principal est d'améliorer la situation des employés affectés par les licenciements ou susceptibles de l'être dans un proche avenir.

Contenu du document

Le présent document comporte deux parties. La première présente un inventaire des recommandations et des principales difficultés rencontrées par 27 comités de reclassement, échelonnés entre janvier 1965 et mai 1970.

Dans la deuxième partie, nous donnons le compte-rendu du colloque patronal-syndical sur le phénomène du licenciement, qui s'est tenu à l'Université de Montréal le 13 novembre 1970, sous l'initiative de la Direction générale de la main-d'œuvre du Ministère, en collaboration avec le Département des Relations industrielles de l'Université de Montréal. Les participants ont évalué les mécanismes existants et ont dégagé les lignes d'orientation d'une politique générale en matière de licenciements, individuels et collectifs, et de reclassement.

Un document de travail

La Direction générale de la main-d'œuvre du Ministère espère que cette publication servira de document de travail et d'animation auprès des personnes et des organismes intéressés au phénomène du licenciement et qu'elle lui permettra d'ajuster ses programmes à la lumière de ces nombreuses expériences.

Synthèse des rapports de 27 comités de reclassement

Avant-propos

Nous présentons ici une synthèse des recommandations formulées dans les rapports finals des 27 comités de reclassement disponibles au Service des programmes de reclassement du Ministère au moment de la rédaction du document, soit à l'été 1970.

Nous avons regroupé en première partie les mesures générales d'une politique de main-d'œuvre suggérées par les divers comités, qu'il y ait ou non licenciement collectif. Ces mesures se situent non seulement au palier gouvernemental, mais également au niveau de l'industrie, des entreprises ou des employeurs et enfin, du syndicalisme.

En deuxième partie, l'analyse porte sur le phénomène proprement dit du licenciement collectif. Elle décrit les mesures préconisées par les comités avant et après la décision de licencier, parle du licenciement lui-même, du comité de reclassement et du contrôle de l'efficacité du reclassement.

Première
partie : Contexte général

1. Niveau gouvernemental

• Connaissance du marché du travail

La connaissance du marché du travail et la prévision de son évolution devraient être à la base de toute politique et de toute pratique concernant la main-d'œuvre.

Cinq des seize comités qui ont élaboré des recommandations ont identifié le problème du manque de données fiables relatives aux besoins actuels et futurs en main-d'œuvre.

Cette connaissance des besoins est une responsabilité gouvernementale qui suppose, surtout pour la prévision, la collaboration des employeurs et des travailleurs dans des structures de consultation.

La synthèse des informations ainsi recueillies permet d'élaborer des programmes de formation et de recyclage mieux appropriés, qui peuvent être intégrés à des plans de carrières et tenir compte des besoins de polyvalence de plus en plus ressentis.

Les besoins en main-d'œuvre doivent être connus sur une base régionale parce que d'une part, ils varient considérablement selon la structure industrielle propre à chaque région et que d'autre part, la mobilité géographique, comme nous le verrons à la quatrième section de ce chapitre, est assez souvent perçue par les travailleurs comme une solution de dernier recours.

La planification de la main-d'œuvre doit aussi être élaborée au niveau des secteurs industriels, puisqu'à long terme, c'est là que s'opèrent les changements technologiques et qu'évoluent les métiers. Les expériences de reclassement à La Presse et à La Crèche de la Miséricorde ont démontré qu'au-delà des entreprises individuelles, c'est parfois l'industrie (imprimerie) ou le métier (puéricultrice) qui subit des transformations profondes.

Voici ce que déclare le rapport du comité de la Crèche de la Miséricorde, au sujet de la planification de la main-d'œuvre dans le secteur hospitalier :

« Nous recommandons que les organismes intéressés, en milieu hospitalier et de bien-être, à la profession de puéricultrice (Association des puéricultrices, Association des infirmières, Association des hôpitaux privés et publics, syndicats, etc..) se regroupent pour étudier le problème que pose le fait qu'en ce domaine, les débouchés ont tendance à disparaître.

« Qu'ils étudient dans quels domaines ces travailleuses pourraient se recycler, compte tenu des besoins présents et à venir du milieu et compte tenu des ressources existantes et à venir dans le secteur des services à l'enfance.

« Qu'ils fassent au ministère des recommandations sur les possibilités de recyclage et de ré-emploi pour ces travailleuses, pour lesquelles le problème devient plus urgent. »

Signalons enfin qu'une meilleure connaissance du marché du travail faciliterait l'élaboration de politiques d'immigration mieux adaptées à nos besoins (cas des travailleurs de l'imprimerie signalé dans le rapport de La Presse).

• formation

Plus de la moitié des rapports qui contiennent des recommandations, soit neuf sur seize, ont signalé des problèmes et suggéré des améliorations relatives à la formation de la main-d'œuvre. Il appert aussi, à l'étude des onze autres rapports, que deux comités ont également rencontré des difficultés à ce sujet. Compte tenu du fait qu'un certain nombre de comités de reclassement n'ont pas eu à s'occuper de formation, on peut tout de suite établir que ce sujet constitue l'une des principales préoccupations des responsables du reclassement.

Attitude du travailleur

Le travailleur aux prises avec un problème de reclassement recherche généralement la solution la plus immédiate, même si elle n'est pas la meilleure. Ainsi, il optera la plupart du temps pour du travail plus ou moins satisfaisant, de préférence à la formation qui augmenterait ses chances d'avenir. Dans cette perspective de courte vue, le perfectionnement personnel ne constitue généralement pas une motivation. Même si ce comportement n'a pas fait l'objet d'études approfondies, on note certaines variables qui l'influencent :

Type de formation: la formation professionnelle suscite généralement une réaction plus positive que la formation scolaire ou générale.

Age: les jeunes travailleurs sont habituellement mieux disposés à l'égard de la formation que les plus âgés.

Scolarité: la réaction est également plus positive chez ceux qui possèdent un degré de scolarité relativement élevé; les autres, à cause de la conscience qu'ils

ont de leur limitation personnelle, sont portés à douter de leurs possibilités de réussite.*

Responsabilités financières: Même si les rapports n'en font pas mention, il y a lieu de croire que les obligations financières de chaque travailleur affectent aussi son attitude à l'égard de la formation, compte tenu du niveau insuffisant des allocations. (Nous revenons à cette question plus bas). Cette constatation de l'attitude plutôt négative du travailleur moyen à l'égard de la formation amène la recommandation d'un travail de counselling auprès des travailleurs, par l'entremise des agents et conseillers en main-d'œuvre, dans le but d'éliminer les préjugés et les attitudes défaitistes lorsqu'elles ne sont pas fondées. D'autre part, il ne s'agit pas de faire naître des illusions ou susciter un optimisme que ne justifie pas la réalité. Plus importantes encore que cette action auprès des travailleurs sont les améliorations qui s'imposent aux conditions générales d'accès et de participation à des programmes de formation.

Amélioration des programmes

Conditions d'accès et critères d'organisation des cours: La majorité des rapports qui traitent de la formation déplorent la trop grande rigidité des critères d'organisation de cours et des conditions d'accès.

Le principe général qui doit régir l'accès à la formation est que tout travailleur qui en a les capacités et qui est motivé par un désir de réadaptation ou de perfectionnement n'en soit pas privé.

Les critères qu'on voudrait voir assouplir constituent des entraves à l'application de ce principe :

Scolarité de base: le reclassement s'adresse à des adultes dont la grande majorité est âgée de plus de trente-cinq ans, est sur le marché du travail depuis quinze, vingt ou trente ans, a rarement dépassé la septième année, a des charges familiales importantes et des possibilités d'emploi limitées. Ces gens peuvent difficilement accepter un recyclage scolaire prolongé avant d'accéder à la formation professionnelle. On recommande que leurs années d'expérience leur valent des crédits scolaires; sinon, ils devront se résigner à des «emplois de second ordre et des salaires au niveau du seuil de la pauvreté» (rapport de La Presse) et au chômage intermittent.

Nombre de travailleurs: trois comités ont signalé la difficulté (souvent l'impossibilité) de constituer des groupes assez nombreux pour satisfaire aux normes qui régissent l'organisation des cours. Il est difficile d'y arriver sans bousculer les choix et les préférences des travailleurs quant à leur orientation.

Âge: un comité recommande que le critère de l'âge soit également assoupli. (Voir plus bas la section traitant des mesures particulières pour les travailleurs âgés).

Rapidité dans l'organisation de cours: Un comité souligne l'importance de la promptitude à rendre disponibles les programmes de formation jugés nécessaires. Une attente de deux ou trois mois risque de diluer l'enthousiasme des travailleurs et de leur faire perdre une occasion unique de se recycler.

Conditions générales: Les conditions générales dans lesquelles sont donnés les cours influencent l'intérêt que les travailleurs portent à la formation. Le

* Les variables d'âge et de niveau d'instruction vont généralement de pair.

rapport du reclassement à l'entreprise Gaspésia explique une certaine désaffection des travailleurs envers la formation du fait que les cours étaient offerts le soir, cinq jours par semaine.

Allocations: L'insuffisance des allocations est peut-être l'obstacle majeur à la participation des travailleurs aux programmes de recyclage ou de perfectionnement. On note à ce sujet qu'il peut être plus payant de travailler deux jours par semaine que de suivre des cours; les responsables du reclassement à l'établissement de la Chemcell à St-Jean, après l'enquête au sujet des refus de cours qu'ils avaient rencontrés, ont trouvé que les principales causes étaient d'ordre financier. Enfin, ceux qui, malgré les allocations insuffisantes, décident de suivre les cours, doivent souvent accepter des emplois à temps partiel (nuit ou fin de semaine), qui compromettent le succès de leur formation.

Autres recommandations

Élaboration des cours

Les cours offerts doivent de toute évidence correspondre à des besoins de l'économie en matière de main-d'œuvre, d'où l'importance de la connaissance du marché du travail dont nous avons traité à la première section de ce chapitre. La consultation, qu'on a trouvé indispensable à cette connaissance du marché, l'est tout autant pour déterminer les exigences présentes et futures des emplois et des métiers, à la lumière desquels les cours doivent être élaborés.

Formation permanente

Nous reviendrons plus en détail au chapitre trois, consacré à l'entreprise, à cette question de la formation des travailleurs pendant qu'ils sont en emploi. Nous nous devons cependant, dans cette section portant sur la formation en rapport avec les responsabilités gouvernementales, de souligner l'importance de diffuser et d'utiliser au maximum les programmes de formation en industrie. Cela est particulièrement vrai pour les secteurs qui, au point de vue de la main-d'œuvre, connaissent des transformations majeures. Nous parlons ici tout autant de formation générale que de formation professionnelle. Les responsables du reclassement sont presque unanimes pour souligner et déplorer le faible degré de scolarisation parmi les caractéristiques de groupes dont ils ont mandat de faciliter le reclassement.

Polyvalence

C'est devenu un lieu commun de parler de l'évolution rapide des moyens de production et de celle, conséquente, des occupations et des métiers. La mobilité professionnelle est un impératif et c'est par une formation adéquate qu'on y arrive. Citons ici le rapport récent du comité de la Dominion Textile de Montréal:

«Pour les travailleurs non qualifiés et dont la compétence résulte exclusivement de l'expérience acquise au travail, l'absence de connaissances générales de base et le caractère trop restreint du champ de l'expérience acquise ne favorisent guère la mobilité industrielle et le recyclage. Aussi voudrions-nous souligner l'importance de la polyvalence dans la formation en industrie, même au niveau des fonctions les plus élémentaires d'opérateurs de machines».

• Normes de qualification

On reprend en gros la critique de la trop grande rigidité, que nous venons de formuler à l'égard des critères d'accès à la formation. Comme nous l'avons

signalé précédemment, les travailleurs dans la quarantaine n'ont généralement pas atteint le niveau de scolarité qu'on exige maintenant des jeunes. Trois comités ont recommandé d'assouplir les normes de qualification afin que soit reconnue l'expérience acquise au travail. Le rapport préliminaire du comité de la Canadian Vickers signale le cas d'un travailleur qui, malgré vingt ans d'expérience en menuiserie, ne peut exercer son métier ailleurs que chez son ex-employeur.

Ceux qui possèdent des années d'expérience devraient se voir créditer des équivalences scolaires. Citons à ce sujet le rapport du comité de la Nicolet Asbestos:

> *«Il existe des cas où les employés n'ont pas la formation générale requise par les lois ou règlements qui régissent l'accès à certains métiers ou occupations, mais pourraient, à cause de leur âge, leur expérience de travail, leur maturité et leurs qualités professionnelles, apprendre ces métiers ou remplir ces occupations avec avantage si des critères d'équivalence leur étaient applicables et si, au lieu du cours complet d'une année de formation scolaire, ils pouvaient n'être astreints qu'à perfectionner leurs connaissances de certaines matières essentielles à la compréhension d'un métier ou d'une occupation».*

Soulignons enfin que ces changements qu'on souhaite voir adopter s'adressent tout autant aux employeurs et aux syndicats qu'aux pouvoirs publics.

• Mobilité géographique

Les réflexions et les recommandations à ce sujet sont le fait de dix comités, dont la moitié de ceux qui ont formulé des recommandations, soit huit sur seize. Comme nous l'avons fait à la section traitant de la formation, nous parlons d'abord de l'attitude du travailleur face à la mobilité et ensuite de l'amélioration des programmes.

Attitude du travailleur

Les rapports sont assez peu bavards à ce sujet mais nous devons quand même faire état d'un problème que quelques-uns ont formulé sans toutefois en approfondir l'étude, sauf pour un groupe restreint dans une situation particulière.

Bien qu'il y ait à l'égard de la mobilité géographique des différences d'attitudes très prononcées d'un individu à l'autre, on peut dire que dans l'échelle de préférences des travailleurs, la mobilité est souvent une solution de dernier recours.

Les variables qui influencent cette attitude générale sont très nombreuses; aucun comité n'en a fait une étude systématique, mais la lecture de plusieurs rapports permet d'en dégager quelques-unes.

Mutation à un autre établissement du même employeur : La mobilité géographique est alors plus facilement acceptée, probablement à cause de la sécurité que procure au travailleur le fait de se retrouver dans un milieu qui n'est pas complètement nouveau ou inconnu.

Communauté restreinte: Les travailleurs des villages et des petites villes de régions anciennes et relativement stables au point de vue du développement économique sont plus réfractaires à la mobilité que les travailleurs des milieux urbains ou des régions en pleine croissance.

Contraintes d'ordre familial: Les travailleurs mariés qui ont quelques enfants à leur charge sont également plus hésitants à se transplanter dans un nouveau milieu social, surtout si les enfants sont d'âge scolaire. Les jeunes couples semblent cependant aussi mobiles que les jeunes travailleurs célibataires, ceux-ci étant souvent retenus par des liens sentimentaux.

Biens immobiliers: La propriété de maisons ou de petits commerces rend plus difficile la décision d'aller s'établir ailleurs, non seulement pour les pertes financières qu'entraîne le fait de s'en départir mais aussi pour la valeur affective de ces biens souvent difficilement acquis.
Disons enfin que «l'étude poussée des conditions pouvant influencer la mobilité géographique», que recommande le comité de la Gaspésia, n'est pas chose faite.

Amélioration des programmes

Aucun des éléments qui suivent, si on se fie à la fréquence de leur formulation dans les rapports, ne constitue un sujet qui doive retenir l'attention de façon prioritaire; en effet, jamais plus de deux rapports ne signalent unanimement une difficulté ou ne formulent une même recommandation.

Rigidité: Un rapport note au passage l'inefficacité des programmes de mobilité, en raison de leur trop grande rigidité.

Mobilité intra-entreprise: Un autre recommande au gouvernement fédéral d'assouplir son programme général de mobilité pour y inclure la clientèle des salariés transférés d'un établissement à l'autre d'une même compagnie. C'est sans doute aussi à cause de cette disposition que deux autres comités soulignent que le programme auquel participe le Québec leur a été d'une plus grande utilité.

Obstacle des biens immobiliers: Il est suggéré par deux comités que les gouvernements améliorent leurs programmes afin de réduire le plus possible les entraves dues à la possession de biens immobiliers. Plus généralement, on demande aux responsables du reclassement, aux agents de main-d'œuvre et autres d'apporter aux travailleurs mobiles toute l'assistance dont ils sont capables pour la solution de problèmes tels que bail, programme scolaire des enfants, etc...

Ajustement des allocations: Un comité a déploré la disparité entre les allocations accordées par le programme de mobilité du fédéral et celles accordées en vertu du programme conjoint. L'ajustement devrait se faire à la hausse pour ce dernier.

Mobilité vers l'extérieur du pays: À la suite de difficultés assez particulières, le comité de La Presse demande au ministère fédéral de la Main-d'œuvre et de l'Immigration de réétudier sa position au sujet de l'aide à fournir aux travailleurs qui doivent émigrer aux États-Unis; plusieurs de ces travailleurs avaient immigré au Canada depuis peu et ne pouvaient plus y trouver de travail, à cause d'une surabondance de main-d'œuvre dans l'industrie de l'imprimerie.

• Mesures particulières pour les travailleurs âgés

Au moins six comités se sont arrêtés aux problèmes spéciaux que pose le reclassement aux travailleurs âgés. Partant du principe que ces derniers ont encore le besoin, le désir et les capacités de travailler, on conclut à la nécessité d'aménager des solutions particulières.

Un rapport suggère que ces solutions soient élaborées par un comité conjoint, groupant des représentants du gouvernement, du patronat et du syndicalisme. Les comités indiquent toutefois plusieurs voies qui leur sont apparues souhaitables.

Retraite

On recommande que les régimes de retraite contiennent certaines dispositions à l'intention des travailleurs dont l'âge pose un problème de placement et qui par contre, sont trop jeunes pour bénéficier d'une retraite anticipée (de 45 à 55 ou 60 ans). La recommandation n'est pas plus explicite.

Formation

Une expérience intéressante a été entreprise à la Montréal Cottons. Plutôt que de licencier des travailleurs âgés (50 ans et plus) dont le reclassement allait s'avérer difficile, on les a gardé en emploi et on a mis en marche un programme de formation à leur intention. Suite au succès inespéré de cette expérience, il est recommandé aux employeurs de ne pas hésiter à réentraîner leur personnel de 45 ans ou plus.

Préférence à l'embauche

Trois comités expriment le souhait que l'État et les corps publics (hôpitaux, corporations municipales, commissions scolaires) accordent, lorsque c'est possible, la préférence d'embauche aux travailleurs de 45 ans et plus.

Primes à l'embauche

Afin d'encourager l'embauche de ces travailleurs, on recommande que l'État institue un système de primes aux employeurs. Ce système devrait toutefois être l'objet d'un contrôle pour éviter que des travailleurs soient mis à pied pour faire place à des plus âgés.

• Coordination des services

La pluralité des organismes susceptibles d'apporter leur concours au reclassement de la main-d'œuvre entraîne des difficultés de communication et de coordination qui reviennent dans les rapports de six comités.

Ces difficultés sont ressenties presqu'à tous les niveaux, d'abord entre les gouvernements de Québec et d'Ottawa, puis entre diverses agences d'un même gouvernement, enfin entre ces organismes et le comité de reclassement lui-même. Il semble entre autres que des opérations telles que l'entrevue avec les travailleurs soient rendues plus complexes du fait de la participation des Centres de main-d'œuvre du Québec et de ceux du Canada.

Une meilleure coordination est jugée nécessaire pour centraliser l'information, accélérer l'application des mesures et en accroître l'efficacité.

Compte tenu du fait que c'est principalement par la coordination de services offerts par divers organismes qu'un comité de reclassement peut accomplir son mandat, de telles remarques demandent qu'on s'interroge sur l'aptitude de tels

comités à réaliser cette coordination. Les rapports étudiés n'abordent pas cette question.

• Information

Ce sujet de l'information que doit fournir le gouvernement aux travailleurs, aux employeurs et aux personnes intéressés au reclassement a retenu l'attention de près de la moitié des comités qui ont fait des recommandations, soit sept sur seize.

Information relative à la formule des comités de reclassement

On remarque, de façon pertinente croyons-nous, que le manque de connaissance du fonctionnement d'un comité et la peur de s'engager dans des décisions ou des actions dont les risques ne sont pas connus rendent en général les parties patronale et syndicale très prudentes dans l'acceptation de tout accord. En conséquence, de simples formalités demandent un temps trop long. On mentionne à cet effet qu'un film pourrait, en quelques minutes, faire connaître aux parties la nature et les implications d'un comité de reclassement.

Information aux travailleurs

Il existe à ce sujet des lacunes largement ressenties; une série de recommandations, qui varient peu de l'une à l'autre, se résument ainsi: faire connaître aux travailleurs les services dont ils disposent pour faciliter leur reclassement. À l'appui de cette demande, on invoque des arguments tels celui du temps perdu au «laborieux cheminement nécessaire à la découverte des ressources disponibles» ou celui d'après lequel le travailleur se reclasse plus facilement lorsqu'il connaît les moyens à sa disposition. Signalons ici que ces déficiences au niveau de l'information sont en relation étroite avec le problème de la coordination des services, dont il était question à la section précédente.

Un comité fait remarquer ce qui suit quant au moyen de diffuser cette information : «La formule de l'assemblée générale, comme unique moyen d'informer les travailleurs, risque de faire naître de faux espoirs et de ne fournir que des renseignements partiels». On suggère de la compléter par les moyens d'affiches, de dépliants, d'interviews à la radio locale, etc...

Finalement, même si elle doit être concentrée à l'intention des travailleurs qui font face à un problème de reclassement, l'information au sujet des mesures gouvernementales de main-d'œuvre doit être mieux diffusée à l'ensemble des travailleurs et aux employeurs; c'est une des conditions pour que le reclassement ne se fasse pas uniquement de façon intensive en période de crise, mais aussi de façon continue et en un climat plus serein (formation permanente).

Information à l'intention des responsables du reclassement

Un troisième aspect de l'information à partir du niveau gouvernemental est celui qui s'adresse aux présidents et aux membres des comités, de même qu'aux fonctionnaires responsables du reclassement. En plus des mesures offertes par les services gouvernementaux, ils ont à quelques reprises mentionné le besoin de se voir offrir des documents tels que rapports de comités antérieurs, bibliographie commentée de recherches pertinentes au phénomène du reclassement, etc.

• Organisme provincial de main-d'œuvre concernant les changements technologiques

En dépit de son importance, ce sujet n'a été abordé que par un seul comité et en termes très vagues : « Il faut à tout prix mettre sur pied, au Québec, un organisme permanent chargé de prévoir et de rendre moins onéreux les licenciements dus aux progrès technologiques ou à la modernisation des entreprises ».

À première vue, une telle institution, dont le champ d'action couvrirait toutes les industries du Québec, pourrait flotter trop haut au-dessus des réalités ou des événements sur lesquels elle aurait juridiction. C'est pourquoi il faudrait qu'un tel organisme soit relié à d'autres institutions dont le champ d'action est plus restreint et qui ont un accès plus facile aux informations pertinentes. Nous parlons ici de comités de main-d'œuvre à l'échelle du secteur industriel, dont nous traitons au deuxième chapitre.

La principale utilité d'un organisme au niveau supra-industriel apparaît être l'élimination des disparités en ce qui regarde les fonds que chaque industrie peut consacrer au reclassement de ses travailleurs. En effet, ces derniers ne doivent pas souffrir de préjudice quant au reclassement auquel ils ont droit, du fait que leurs activités s'inscrivent dans des secteurs industriels de second ordre.

Un organisme provincial tel que proposé doit, pour accomplir cette fonction de redistribution, avoir la gestion d'un fonds alimenté par chacune des industries.

Nous n'allons pas plus loin dans ce sujet, ne voulant pas trop développer des idées que les comités eux-mêmes n'ont pas précisées.

• Utilisation de l'expérience accumulée

Deux comités estiment qu'on pourrait tirer un meilleur profit de l'expérience accumulée en faisant périodiquement l'étude des cas survenus au cours de l'année précédente ou en dégageant des rapports de comités le bilan des activités de reclassement.

On suggère aussi que de telles études soient présentées pour discussion et consultation aux responsables gouvernementaux du reclassement, aux consultants qui s'y intéressent ou qui y collaborent régulièrement, aux représentants du syndicalisme et à ceux du patronat.

2. Niveau industriel

• Comité industriel de main-d'œuvre

Un des premiers comités de reclassement, celui de la Domtar à Windsor, propose une formule qui, si elle n'est pas encore réalisée, a du moins trouvé un écho dans la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre (article 45 c). Il s'agit de la création d'une «caisse de conversion». Selon un système analogue à celui d'une assurance, cette caisse serait alimentée par les cotisations des entreprises de la branche et pourrait couvrir une partie des charges de réadaptation de la main-d'œuvre.

Plus récemment, le comité de La Presse, après avoir pris conscience que les problèmes de main-d'œuvre ne se posaient pas seulement à un employeur mais plutôt à l'industrie elle-même, a recommandé que des actions soient entreprises à ce niveau, notamment en ce qui touche la connaissance des besoins futurs et la formation.

Ces deux recommandations nous fournissent les principales fonctions que devraient exercer les comités industriels de main-d'œuvre : primo, prévision de l'évolution future de l'industrie aux points de vue économique et technologique, en dégageant les implications de cette évolution pour la main-d'œuvre, et secundo, gestion d'un fonds alimenté par les entreprises membres et utilisable pour le reclassement* des travailleurs de l'industrie.

L'idée de ces comités industriels s'intègre parfaitement à celle d'un organisme provincial de main-d'œuvre, dont nous disions au chapitre précédent que sa principale raison d'être était l'élimination des disparités interindustrielles quant au reclassement des travailleurs.

• Fonds et indemnités de licenciement

Nous nous permettons de greffer à ce chapitre consacré à l'industrie en tant qu'entité socio-économique deux groupes de recommandations que les comités ont adressés principalement à l'entreprise. Ce faisant, nous n'avons pas l'impression de déformer leur pensée. Nous nous croyons justifiés d'opérer un tel transfert pour les raisons suivantes :

- Le comité de reclassement est un organisme dont l'existence, les objectifs, les actions et les préoccupations se situent dans le cadre d'une entreprise; c'est donc à ce niveau qu'il est tout naturellement porté à envisager les problèmes et à en rechercher les solutions. La nature même du comité limite donc en quelque sorte la perspective des problèmes qu'il confronte et lui fait privilégier l'entreprise comme réalité socio-économique importante.
- L'expérience nous fournit de nombreux cas où l'employeur, pour des raisons telles l'insolvabilité, la faillite ou même l'irresponsabilité, est incapable ou

* Le terme reclassement est employé ici en son sens le plus large et couvre aussi bien l'indemnisation pour perte d'emploi que la formation, la mobilité ou d'autres mesures visant l'adaptation de la main d'œuvre aux changements qui surviennent dans l'industrie.

non désireux d'indemniser ses travailleurs pour perte d'emploi ou de favoriser leur reclassement. La création d'un fonds au niveau de l'entreprise ne constitue pas une garantie aussi fiable que si un tel fonds est géré par l'ensemble des entreprises du secteur industriel.

La constitution d'un tel fonds est recommandée par six comités; trois d'entre eux demandent que des mesures gouvernementales soient élaborées afin de généraliser cette pratique. Signalons enfin que c'est chose faite à la société Domtar, qui a adopté un régime de conversion industrielle pour fournir une assistance, sous des formes variées, aux employés qui perdent leur emploi de façon permanente. Des suppléments aux allocations gouvernementales sont accordées en vertu de ce régime caractérisé par une grande souplesse (chaque cas est étudié individuellement et on tient compte des besoins particuliers).

L'indemnisation des travailleurs mis à pied est presque devenue une pratique courante; en effet, il y eut des indemnités dans au moins le quart des vingt-sept expériences que couvre notre étude. Signalons aussi que dans plusieurs cas, aucune obligation contractuelle ne liait les employeurs à ce sujet.

On trouve beaucoup de diversité entre les montants versés en indemnité et aussi entre les critères selon lesquels ces montants sont calculés. La plupart des formules ne tiennent compte que de l'ancienneté et les montants varient de $75.00 par année de service à deux mois de salaire plus un demi-mois par année additionnelle lorsque l'ancienneté est supérieure à deux ans. Les travailleurs de l'Alcan d'Arvida, qui ont bénéficié de ce dernier système, ont reçu en moyenne $2,500.00. Enfin, d'autres formules tiennent compte, en plus de l'ancienneté, de critères tels l'âge et le nombre de dépendants.

Nous aborderons dans la deuxième partie l'aspect psychologique de l'indemnisation des travailleurs, lorsque nous traiterons de leur attitude face au reclassement.

3. Niveau de l'entreprise

• Comité permanent de main-d'œuvre

On retrouve cette idée du comité de main-d'œuvre au niveau de l'entreprise dans cinq des seize rapports qui ont formulé des recommandations. On invoque, à l'appui de cette recommandation, le contexte d'évolution rapide aux points de vue économique et technologique.

La meilleure façon de décrire ce comité de main-d'œuvre est d'énumérer ses caractéristiques principales, les unes se rapportant à son organisation, les autres à son mandat.

Permanence

Les comités de reclassement, parce qu'ils sont des institutions temporaires, mises sur pied au moment même où se présentent les problèmes de main-d'œuvre, ont une conscience assez vive des bienfaits qui découleraient de la prévision et de la prévention de ces problèmes; d'où la recommandation que le comité de main-d'œuvre dans l'entreprise soit un organisme permanent.

Représentation des deux parties

La nature même des problèmes de main-d'œuvre nécessite, cela va de soi, que les comités qui s'en occupent groupent à la fois les représentants de l'employeur et des employés. Des fonctionnaires peuvent aussi y participer, à titre de conseillers.

Prévision

Le premier rôle du comité est de prévoir toute évolution future de l'entreprise qui peut avoir des effets sur la main-d'œuvre, aux points de vue qualitatif et quantitatif. Il ne s'agit pas ici de décider si l'entreprise opèrera ou non telle transformation, mais de voir à ce que ce changement se fasse de la façon la plus satisfaisante pour les deux parties.

Reclassement

À l'aide de cette prévision, le comité de main-d'œuvre a la responsabilité d'entreprendre des actions préventives et curatives à l'intention des travailleurs. Il doit sans doute pour cela faire appel à des services extérieurs à l'entreprise, mais il demeure le premier responsable du reclassement.

Tout cela paraît simple et facile. Cependant, il faut avoir présent à l'esprit que le comité de main-d'œuvre d'une entreprise ferait partie des relations patronales-ouvrières, caractérisées essentiellement par la divergence des intérêts.

Ainsi, un comité de recherche à la Compagnie de Papier Rolland, mandaté pour étudier les exigences actuelles des emplois, l'évolution de ces exigences causées par des changements technologiques à venir et enfin l'adaptation de la main-d'œuvre en fonction de cette évolution, a dû être dissous. En effet, la partie syndicale a préféré discuter ces problèmes de main-d'œuvre dans le cadre des négociations.

• Formation

Même si on note beaucoup de variété dans les recommandations à ce sujet, on peut dire de façon générale que neuf des seize principaux rapports (56%)

demandent aux entreprises de mettre l'accent sur la formation de leur personnel, affirmant ainsi la responsabilité des entreprises en ce domaine.

Trois comités demandent que l'entreprise mette en œuvre des programmes de formation au moment où elle prévoit des changements d'ordre économique ou technologique qui en feront voir le besoin. Ils estiment que les travailleurs devraient bénéficier, pendant qu'ils sont encore en emploi, de programmes de formation professionnelle ou générale, selon les effets que produiront ces changements sur leur emploi. Précisons que cette formation ne s'adresse pas seulement à ceux qui, après les changements, resteront dans l'entreprise; elle doit être accessible également à ceux qui seront mis à pied, soit lors d'une réduction de personnel ou lors de la fermeture complète de l'entreprise.

Il semble qu'un tel régime, qu'on peut qualifier de semi-préventif, soit difficile à appliquer sauf pour les cas de transformations technologiques sans réduction de personnel.

Quatre comités préconisent par ailleurs une idée plus intéressante, soit celle d'un programme permanent de formation au niveau de l'entreprise. Le concept de l'éducation permanente est encore de nos jours une idée d'avant-garde, mais il semble qu'elle devra se concrétiser au cours des prochaines années. Citons le rapport du comité de recherche de Domtar, à Windsor :

« Les chercheurs souhaiteraient qu'un programme de réadaptation professionnelle soit établi sur une base permanente et non pas qu'il serve de panacée pour atténuer les effets d'un changement technologique majeur à un moment donné. Ils aimeraient qu'un travailleur ait la possibilité de perfectionner continuellement ses connaissances lorsqu'il détient un emploi stable, de sorte qu'advenant un changement majeur, il aurait la formation de base théorique et pratique pour opérer sa propre conversion ».

À titre d'exemple, une fraction du temps pour lequel un travailleur reçoit son salaire pourrait être accumulée et consacrée à la formation.

C'est au comité de main-d'œuvre, décrit à la section précédente, que reviendrait l'appréciation des besoins en formation et le contrôle de l'application d'un tel programme.

Enfin, quelques comités ont souligné l'importance de la polyvalence des travailleurs dans un milieu où la mobilité professionnelle est de plus en plus courante. Il ne suffit pas qu'un opérateur de machine soit capable de bien accomplir sa besogne routinière; il doit, petit à petit, être capable d'accéder aux métiers connexes et affermir ses connaissances de base.

• Ancienneté transférable

Plusieurs expériences de reclassement ont eu lieu dans des entreprises comptant plus d'un établissement; la mutation des travailleurs d'un établissement à l'autre constituerait dans ces cas une solution souhaitable pour un grand nombre de travailleurs.

Les clauses d'ancienneté qui s'appliquent indépendamment à chacun des établissements sont un obstacle majeur qu'ont déploré quatre comités.

Ils suggèrent l'application d'un régime d'ancienneté transférable, valable pour tous les établissements d'une même entreprise; par exemple, deux ans passés dans un établissement peuvent donner droit à un an d'ancienneté transférable au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

Il est intéressant de noter que la société Domtar a mis sur pied un tel régime à la suite de la recommandation qui lui en était faite lors de l'expérience de reclassement à son établissement de Portneuf.

4. Niveau du syndicalisme

• Adaptation des structures syndicales

Pour répondre au caractère de plus en plus polyvalent des emplois, le syndicalisme doit renoncer progressivement à ses distinctions de métiers, devenues désuètes et souvent artificielles.

Ce problème a été identifié dans l'industrie de l'imprimerie, au comité de La Presse, mais il affecte la structure syndicale par métiers dans son ensemble.

Deuxième
partie : Licenciements collectifs

5. Le phénomène du licenciement

• Sécurité d'emploi et licenciement

La sécurité d'emploi prend, depuis quelques années, de plus en plus d'importance parmi les revendications syndicales lors des négociations. Les conflits récents des postes, de la construction, des débardeurs et des travailleurs des hôpitaux privés en sont la preuve.

Le comité de la Dominion Textile de Montréal demande que cette question soit étudiée de façon approfondie. Nous souhaitons qu'il ait vu juste lorsqu'il affirme :

« Il ne s'agit plus de démontrer la nécessité de garantir la sécurité du salarié, qui devrait être un principe acquis, mais plutôt de trouver les moyens pratiques de la réaliser. »

Que la sécurité d'emploi soit ou non un principe acquis, le licenciement, synonyme quant à nous de mise à pied ou de perte d'emploi, est un phénomène dont on ne voit pas toujours toutes les dimensions. Il a été bien décrit par le comité de recherche de la Mount Royal Rice Mills de Montréal :

« Pour nous, le recyclage des travailleurs déplacés par un changement économique est autant un phénomène de réintégration sur le plan communautaire et professionnel qu'un phénomène de replacement sur le marché du travail. En effet, une mise à pied s'accompagne de problèmes économiques, sociaux et psychologiques. La désorganisation est d'autant plus prononcée que le travailleur est âgé, a une longue association avec l'entreprise et possède peut de qualifications professionnelles. La perte de l'emploi s'accompagne généralement d'une diminution de son statut social aussi bien que de son statut économique. La «plus value» des années de service avec un employeur est perdue de sorte que le niveau et la stabilité du revenu sont affectés. D'autre part, le travailleur est privé de la satisfaction que lui procurait son association avec l'entreprise et du prestige qu'il en retirait dans sa vie familiale et communautaire».

Dans le même sens, le comité de la Presse écrit ceci :

«L'annonce d'une mise à pied peut signifier pour l'individu la perte d'une certaine estime de lui-même, ou encore une espèce de rejet de la petite société qui l'entoure, amis et voisins, parce qu'il est menacé de devenir un paria de la société, un homme vivant d'allocations d'assurance-chômage.

«... convaincu qu'il s'était assuré d'un avenir, il apprend qu'il s'est nourri d'illusions et que tout est à recommencer».

• Réaction du travailleur

On trouve dans six rapports des commentaires portant sur la réaction psychologique que provoque chez les travailleurs l'annonce de leur mise à pied. Même s'il serait hasardeux d'en tirer des conclusions générales, ces remarques concordent suffisamment pour qu'on en dégage un comportement type.

L'annonce d'un licenciement collectif et plus encore d'une fermeture constitue souvent pour le travailleur une surprise, quelque chose à laquelle il ne s'attend pas ou du moins, pas dans un avenir rapproché.

Il recherche alors une solidarité et une sécurité dans le groupe qui partage son sort. Pour sa propre défense, le groupe génère des rumeurs plus ou moins optimistes en se basant sur des faits ou des hypothèses telles que le bon état de l'équipement ou des bâtisses, la signature récente d'une convention, l'embauche de travailleurs au cours des mois précédents, etc..

Ces rumeurs sont favorisées par le manque d'informations qui caractérise souvent l'annonce d'un licenciement collectif ou d'une fermeture. Elles ont pour conséquence de mettre en doute la véracité d'une telle annonce. Et même si elle est tenue pour vraie, un espoir peut subsister que l'employeur revienne sur sa décision.

Voilà qui peut expliquer, au moins en partie, l'apparente apathie, le manque de conscience ou de lucidité dont font mention plusieurs rapports. Quelque chose d'analogue au principe d'inertie fait en sorte que les gens qui depuis des années travaillent au même endroit, y côtoient les mêmes personnes, y obtiennent le revenu qui leur permet de vivre, prennent difficilement conscience que tout cela va se terminer.

Dans plusieurs cas, ce n'est que quelques jours avant leur mise à pied qu'ils réalisent vraiment ce qui leur arrive; on a remarqué quelques fois qu'ils attendaient d'être effectivement licenciés avant de réagir. En conséquence, les comités ont souvent rencontré, de la part des travailleurs, des refus de ce qui

était, objectivement, des solutions acceptables, sinon avantageuses (placement, formation, etc).

Pour remédier à cette situation, on recommande d'abord que soient données aux travailleurs toutes les informations relatives à leur mise à pied : les raisons précises de ce licenciement et ses modalités telles que dates, ordre selon lequel les mises à pied seront faites, possibilités de rappel, indemnisation, fonds de pension, mesures que prend l'entreprise four faciliter le reclassement. Plus les informations données par l'employeur seront précises et détaillées, plus grande sera la crédibilité de l'événement qu'il annonce.*

On recommande aussi la tenue de séances d'animation avec les employés dans le but de les sensibiliser à ce qui leur arrive et les faire participer directement et personnellement à la solution de leur problème.

À l'appui de ces recommandations, citons le rapport du comité de la Mount Royal Rice Mills :

« La commission a réalisé que les travailleurs sont démunis et sans défense devant les changements parce qu'ils manquent d'informations quant à leur sort éventuel et quant aux moyens qui sont à leur disposition pour l'améliorer. Le travailleur moyen, par contre, est capable d'une prise de conscience réaliste et d'une motivation rationnelle lorsqu'on lui fournit les moyens d'apprécier sa situation. »

• Marche à suivre dans un cas de licenciement

Un des tout premiers comités à s'occuper d'un problème de licenciement collectif, celui de la Domtar à Windsor*, a recommandé une procédure qui a partiellement été appliquée depuis, lors des licenciements collectifs :

- Constitution d'une équipe de recherche pour étudier des mesures visant à résorber les licenciements éventuels;
- Recommandations aux parties patronales et syndicales et décisions par elles;
- Avis, trois mois à l'avance, aux personnes qui seront licenciées, après la prise des décisions;
- Création au même moment d'un comité de reclassement avec comme mandat principal de rechercher des emplois de même nature et de fournir une assistance dans le choix de nouvelles occupations (orientation et counselling).

* Quant à l'information touchant les services gouvernementaux, se référer à la partie I, chapitre I, section 7.

* Il s'agissait essentiellement d'un comité de recherche.

6. Avant la décision de licencier

Seul le comité de la Domtar à Windsor, à cause du mandat spécial qu'on lui avait confié, a proposé diverses mesures visant à réduire le nombre de travailleurs susceptibles d'être mis à pied.

• Temps supplémentaire

Personne n'a un droit strict à accumuler du temps supplémentaire; on recommande qu'en période de ralentissement, tout travail de ce genre soit aboli. La perte d'un revenu supplémentaire pour une dizaine de travailleurs est moins importante que le revenu lui-même que cette mesure peut procurer à quelques autres.

• Heures de travail

La réduction des heures de travail par semaine, lorsque c'est possible par voie de négociations, contribue aussi à répartir de façon plus égale l'impact d'un ralentissement d'activité.

• Travail en continu

Dépendamment de la nature de l'entreprise et de la capacité du marché d'absorber une hausse de production, l'établissement du travail en continu (rotation d'équipes 24 heures par jour) permet à l'entreprise, tout en créant de l'emploi, une diminution possible des coûts d'entretien, une hausse de la productivité et une meilleure position concurrentielle.

• Étalement des vacances

L'étalement des vacances sur une période plus longue que celle des mois d'été et idéalement pendant toute l'année permet, dans le cas des grandes entreprises (quelques centaines de travailleurs et plus), de créer des postes permanents en remplacement des emplois temporaires qu'occasionnaient les vacances.

• Age de la retraite

Moyennant le consentement des intéressés et certains aménagements au régime de retraite pour que cela ne leur soit pas désavantageux, certains postes peuvent être rendus disponibles en diminuant de quelques années l'âge de la retraite.

• Départs volontaires

Nous reportons la discussion de cette mesure au chapitre suivant puisqu'il est peu probable qu'un employeur accepte de favoriser le départ des travailleurs dont il ne sait pas encore s'il devra ou non les mettre à pied.

7. Après la décision de licencier

• Préavis de licenciement

La Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre n'a fait que généraliser, en la rendant obligatoire, une mesure déjà assez courante. En effet, plusieurs employeurs, avant même l'adoption de la Loi, ont donné un préavis de licenciement et il est intéressant de noter que la plupart du temps, ce préavis donné librement était deux à quatre fois plus long que celui exigé par la Loi (5 mois à Nicolet Asbestos, 6 mois à Dominion textile, 8 mois à New Calumet Mines et à Domtar de Portneuf, etc).

Deux autres comités ont fait des recommandations concernant la durée des délais à respecter avant de faire un licenciement; celui de La Crèche, après avoir constaté qu'un préavis de trois mois a été trop court, recommande aux employeurs de dépasser les minima prescrits par la Loi. Celui de La Gaspésia recommande pour sa part qu'un préavis soit donné un an avant de licencier.

On trouve enfin des recommandations de préavis dans trois autres rapports, mais sans spécification de la durée des délais.

• Conditions du licenciement et information

Toutes les conventions collectives ne définissent pas les règles selon lesquelles une mise à pied peut être faite. Aussi estime-t-on souhaitable que, dès le moment où un licenciement collectif est envisagé, les parties patronale et syndicale se rencontrent pour convenir d'un ensemble de dispositions relatives à ce licenciement et aux problèmes qu'il génère. Mentionnons entre autres les questions d'assurances, de fonds de pension, d'indemnités de licenciements, de conditions de réemploi ou de mutation et les questions relatives à une politique de départs volontaires dont nous traitons à la section suivante.

Aussitôt que sont définies les conditions du licenciement, il est de toute première importance de les faire connaître à tous les travailleurs. Nous avons parlé, au début de cette deuxième partie, de la nécessité de fournir aux travailleurs une information détaillée et complète au sujet du licenciement qu'on leur annonce. Nous disions que le fait pour l'employeur de bien informer ses travailleurs influençait considérablement leur réaction face au licenciement et aux mesures de reclassement qu'on leur propose.

La preuve nous en est fournie par quatre comités auxquels l'absence d'information ou son imprécision a causé des problèmes sérieux. Le comité de Domtar à Portneuf écrit ceci :

« Notre travail a été compliqué par les facteurs suivants :

- les employés n'acceptent pas les raisons invoquées par la compagnie pour justifier la fermeture;

- ils ignorent la date de la fermeture;

- *ils n'ont pas d'idée de la politique de la compagnie en ce qui a trait à la disposition du personnel;*
- *ils ne savent pas s'ils recevront compensation et si oui, n'ont pas d'idée de son importance».*

Il est donc recommandé que l'employeur, en annonçant un licenciement, s'attache à éliminer les incertitudes et les faux espoirs concernant l'entreprise (décision de licencier et décisions touchant les conditions de ce licenciement).

• Politique de départs volontaires

D'après les rapports étudiés, quelques employeurs seulement ont fait bénéficier leurs travailleurs de ce qu'on peut appeler une «politique de départs volontaires», souhaitée par ailleurs par cinq comités.

Il nous semble que jusqu'à ce jour, on ait accordé trop peu d'importance à cette mesure de reclassement qui fait appel à l'initiative de chacun, compte tenu qu'on lui offre certaines facilités.

Une politique de départs volontaires est une responsabilité de l'entreprise, soit qu'elle origine d'une initiative propre de l'employeur ou de négociations entre celui-ci et les représentants des travailleurs. Elle demande également, quant à son exécution, la collaboration des services de placement. Mentionnons brièvement les éléments qui peuvent la constituer :

Information

Selon les modalités à définir par les parties au niveau de l'entreprise, on peut facilement mettre sur pied, en collaboration avec les services de placement, un système d'information portant sur la demande de travail des marchés local, régional ou sur celle du marché de l'industrie. Cela doit être mis en œuvre aussitôt que possible après qu'un licenciement a été décidé.

Mesures pour favoriser la recherche d'emplois

Aussitôt après la décision de licencier, l'employeur peut facilement et presque sans frais pour lui, contacter plusieurs entreprises susceptibles d'embaucher les personnes qu'il met à pied.

D'autre part, il devrait permettre qu'on s'absente quelques heures par semaine, avec ou sans perte de salaire, pour rechercher du travail. Un contrôle simple et discret peut être effectué pour voir à ce que chacun s'occupe de son cas et pour dépister ceux des travailleurs qui ont besoin de counselling pour les rendre plus conscients de leur situation.

Possibilité de quitter avant la date de mise à pied sans perte de droits

Des mesures comme celles qui précèdent ne peuvent être pleinement efficaces si celui qui trouve un nouvel emploi ne peut y accéder sans perdre des avantages dont il aurait bénéficié s'il n'avait pas trouvé de travail. Signalons, parmi ces avantages, le salaire dû conformément aux délais prescrits par la loi et l'indemnité de licenciement, s'il y a lieu.

Il faut mentionner que la compagnie Chemcell de St-Jean a accepté de faire des mutations temporaires, même à partir d'autres établissements, pour remplacer des travailleurs-clés qui partiraient ainsi avant leur licenciement pour un nouvel emploi ou pour participer à un programme de formation.

Disons en terminant qu'une politique de ce genre a fait ses preuves à l'Alcan de Wakefield puisque, un mois après l'annonce du licenciement et plusieurs mois avant qu'il soit effectif, une dizaine de travailleurs sur 90 environ s'étaient reclassés d'eux-mêmes.

• Responsable du reclassement

Quatre comités recommandent aux employeurs de libérer de ses fonctions habituelles, complètement ou en partie, un employé du bureau du personnel ou un représentant syndical pour l'affecter au reclassement des travailleurs.
Citons à ce sujet le comité de Chemcell de Valleyfield :

« Le directeur du personnel peut être un homme-clé pour l'opération de reclassement. Il est la personne qui connaît le mieux l'histoire professionnelle, le profil psychologique et l'arrière plan socio-économique des employés. Il est en contact avec les services du personnel des employeurs de la région, des entreprises concurrentes, des fournisseurs, des acheteurs, etc... Il est donc souhaitable qu'un préposé au service du personnel soit libéré de ses occupations habituelles pour s'occuper du reclassement ».

Le comité de la Gaspésia avait, pour sa part, un secrétaire administratif à plein temps et il «s'est avéré indispensable à la bonne marche du comité». Les raisons qui favorisent le choix d'un représentant syndical comme responsable du reclassement seraient une plus grande facilité de contact auprès des travailleurs et une meilleure confiance de la part de ceux-ci.

• Placement

Quelques comités ont fait des recommandations et des commentaires au sujet du placement.

Deux d'entre eux encouragent les comités futurs à établir des contacts avec les employeurs éventuels; cette démarche est particulièrement fructueuse pour les employés de métier et les travailleurs spécialisés.

Le gel de l'embauche dans les autres établissements de l'entreprise est un autre moyen que les comités de reclassement doivent s'efforcer d'utiliser pour accélérer l'opération du placement.

Un comité, celui de la Domtar à Portneuf en 1966, adresse au «Service provincial de placement» des reproches en ces termes :

« La Commission exprime sa déception du fait que le Service provincial de placement n'ait pas été en mesure de collaborer plus étroitement aux efforts de placement des travailleurs ».

On recommande aussi de faire appel à la collaboration de tous les organismes, des autorités municipales aux clubs sociaux, susceptibles de contribuer au placement des travailleurs. Dans la même veine, il est suggéré d'utiliser les mass-média afin de créer dans le milieu un climat favorable au reclassement.

On déplore finalement ne pas avoir d'influence sur la demande du marché du travail : *«Il faut s'interroger sur l'aptitude du reclassement à résoudre un problème de chômage répandu, massif et prolongé»* (Comité de Good Year).

• Retraite et date de fermeture

Comme nous l'avons indiqué plus haut, des dispositions concernant la mise à la retraite des travailleurs âgés, utilisables, en tant que moyen de résorber un licenciement collectif, peuvent également être adoptées, faute de mieux, en guise de mesure de reclassement.

Il s'agit là d'une solution de rechange, lorsqu'un reclassement plus avantageux apparaît presqu'impossible. En effet, si les travailleurs plus âgés (ex : de 62 à 65 ans) en ont déjà bénéficié comme mesure préventive d'un licenciement, elle est moins avantageuse comme mesure curative pour ceux qui auraient encore plus de trois ans de vie active.

Il faut aussi faire état d'une décision de la Domtar à Portneuf :

« Quant à la compagnie Domtar, compte tenu de ses exigences, elle aurait dû fermer son usine au début de '66, mais elle en a différé la date de fermeture jusqu'au 31 juillet '66 afin que la Commission dispose du maximum de temps pour la recherche de solutions adéquates ».

Il est bien évident qu'une pareille attitude n'est pas toujours possible, mais il est tout aussi vrai que la majorité des employeurs pour qui c'est possible ne l'envisagent même pas. À l'exemple de la Domtar, chaque employeur devrait au moins étudier la possibilité de retarder la date du licenciement.

• attitude du travailleur face au reclassement et counselling

Nous avons déjà abordé cette question de la réaction du travailleur face au reclassement en traitant de la formation et de la mobilité (voir première partie) et en parlant de l'impact du licenciement (voir deuxième partie).

Il convient de rappeler ici encore que le travailleur a généralement des préoccupations de courte période et qu'il vise principalement à assurer la sécurité de son revenu. On accepte la mobilité comme un moindre mal parce qu'elle donne accès à un emploi; la formation scolaire soulève des réticences sauf chez les jeunes travailleurs qui ont déjà songé à poursuivre leurs études; la formation professionnelle est mieux acceptée en autant qu'elle s'accompagne d'allocations suffisantes et que le candidat se sente capable d'y réussir.

Deux comités font remarquer que l'obtention, lors du licenciement, de sommes relativement importantes (indemnité de mise à pied, retrait de fonds de pension, vacances accumulées, assurance-chômage etc.) peut avoir un effet trompeur ou illusoire en faussant la perspective qu'un travailleur se fait de sa situation. On a remarqué souvent qu'il attendait d'être en difficulté pour faire un véritable effort de reclassement. Cela ne remet pas en cause le principe d'indemniser les travailleurs mis à pied, mais souligne une fois de plus l'utilité du counselling pour amener une vision réaliste de la situation.

Cette nécessité du counselling nous est aussi démontrée par l'attitude apathique de plusieurs travailleurs face à un problème de reclassement. Il peut arriver, on l'a vu, que cette attitude soit causée par l'incertitude du licenciement lui-même, lorsqu'il est annoncé de façon trop imprécise (2/3 des travailleurs de la Chemcell de St-Jean n'éprouvaient pas le besoin de trouver un emploi rapidement). Mais cette apathie peut avoir d'autres causes, d'ordre individuel (découragement, incapacité d'adaptation au changement, manque de confiance en soi, etc.). Parlant de la motivation du travailleur, le comité de la Dominion Textile écrit ceci :

« C'est un problème qui apparaît dans la persévérance aux cours, pour ceux qui ont eu assez de motivation pour s'y rendre; mais le problème est plus grave chez le nombre variable de ceux qui, se refusant au recyclage ou, ne trouvant pas l'énergie nécessaire à se trouver un nouvel emploi, risquent de devenir des assistés chroniques s'ils ne se ressaisissent pas assez vite. Dans ces divers cas,

nous croyons qu'un programme d'animation ou de dynamique de groupe contribuerait utilement à susciter la motivation et la détermination qui font défaut».

Les services actuellement offerts aux travailleurs mis à pied visent principalement à solutionner les problèmes objectifs qu'occasionne la perte d'emploi; la dimension psycho-sociale de ce phénomène est, semble-t-il, négligée. Il conviendrait en somme d'y remédier en recourant à des techniques d'animation ou de dynamique de groupe et de counselling individuel pour agir au niveau des perceptions et des motivations.

8. Comité de reclassement

• Mise sur pied et orientation

On doit, lorsque la situation le justifie, s'efforcer de créer un comité de reclassement dès l'annonce d'un licenciement collectif. Il importe que les membres de ce comité soient des interlocuteurs valables, habilités à prendre des décisions pour les organismes qu'ils représentent. Un comité, estimant sans doute qu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même, demande que les responsables immédiats d'un cas de reclassement ne soient pas des fonctionnaires mais des gens concernés par le cas qu'ils doivent solutionner.

On ne doit pas tarder non plus à choisir un président afin qu'il participe dès le début aux opérations du comité; cela lui permet une contribution plus efficace, connaissant mieux le problème en cause et les parties en présence.

On s'attend des spécialistes gouvernementaux qu'ils informent le comité des politiques et des pratiques à l'égard de la main-d'œuvre (formation, mobilité, placement, etc.). On adresse à ces fonctionnaires les remarques suivantes :

- Le comité de Bélanger-Tappan se demande s'ils disposent des outils, structures, personnel, pouvoirs, souplesse et capacité d'adaptation nécessaires à la solution des problèmes auxquels font face les comités.
- Celui de la Manitou-Barvue demande plus de stabilité dans la participation gouvernementale (les consultants changeaient presque d'une réunion à l'autre).
- Enfin, à cause du problème assez particulier qu'il rencontrait, le comité de l'Atelier des Sourds aurait souhaité que les consultants soient plus spécialisés dans la solution des problèmes des travailleurs handicapés.

Quant à l'esprit qui doit animer un comité de reclassement, deux comités font une mise en garde contre le paternalisme; la fonction d'un comité serait d'aider les travailleurs à trouver des solutions à leur problème. Il ne doit pas se substituer à l'initiative personnelle ni créer un lien de dépendance entre lui et les travailleurs auxquels il a mandat de fournir une assistance.

Son rôle, dans cette optique, en est un de catalyseur d'énergies en vue d'offrir aux travailleurs les moyens d'opérer eux-mêmes leur propre reclassement.

La souplesse est une caractéristique propre au comité de reclassement, qui le différencie des autres dispensateurs de services aux travailleurs; il doit s'adapter le mieux possible aux problèmes et aux besoins particuliers de chaque individu.

Enfin, le comité est un groupe de travail mandaté pour résoudre des problèmes de main-d'œuvre; il doit étudier les solutions, d'où qu'elles viennent, dans l'intérêt des travailleurs et non des groupes qui le constituent.

• Budget

Depuis deux ans environ, les montants alloués par les parties aux comités n'excèdent que très rarement $8000.00 et la moyenne s'établirait aux environs de $3000.00.

Même si les rapports ne soulèvent pas le problème de l'insuffisance des budgets, il est intéressant de noter qu'une des premières expériences de reclassement, celle des quelques centaines de travailleurs de l'amiante en 1965, bénéficiait d'un budget de $135,000, dont $50,000.00 fournis par l'employeur. Le comité de la Gaspésia à Chandler, en 1968, avait à sa disposition $32,500.00, auxquels s'ajoutait un fonds d'indemnisation de $39,730.00.

Il va sans dire que les services offerts s'en ressentaient considérablement; la Société de reclassement des travailleurs de l'amiante a été en mesure de fournir une aide financière diversifiée : allocations pour déménagement et transport, suppléments aux allocations de formation, subventions pour achat d'outils, paiement des premiers versements de scolarité des enfants étudiant au niveau supérieur, etc...

Dans la même veine, deux comités recommandent qu'un fonds de secours soit mis à la disposition du comité par l'employeur pour fournir de l'aide aux travailleurs qui ont des problèmes financiers particulièrement urgents.

D'autre part, on remarque une évolution dans les proportions selon lesquelles les budgets sont constitués : les contributions des employeurs ont diminué (elles sont, selon le pattern actuel, de 20 à 25%, alors qu'elles ont déjà été de 33% et plus), alors que celles des gouvernements ont augmenté.

• Responsabilités de l'employeur

On signale à quelques reprises que la création d'un comité peut faire croire à l'employeur qu'il est dégagé d'une partie de ses responsabilités à l'égard de son personnel. Citons le rapport de La Presse :

«l'aspect humain du problème avait parfois tendance à être minimisé par la compagnie qui pouvait croire que les employés se sentaient rassurés du seul fait qu'un comité ait été mis sur pied et qu'on ait donné un avis de six mois».

On trouve dans les pages qui précèdent, et plus particulièrement au chapitre sept de la deuxième partie, plusieurs mesures ou dispositions qui sont des responsabilités propres des entreprises, qu'il y ait ou non comité de reclassement.

D'autre part, la collaboration des employeurs avec les comités a souvent fait défaut; nous ne nous sommes pas attardés à ce problème mais la simple lecture des rapports nous révèle plusieurs refus catégoriques de propositions pourtant réalistes formulées par les comités (indemnité de licenciement). Certains employeurs ont également montré de la réticence ou de la négligence à informer ou à consulter le comité quant à des décisions qui influençaient considérablement les travailleurs sujets au reclassement.

• Entrevues

L'importance de bien interviewer les travailleurs est illustrée par les problèmes qu'a rencontrés le comité de Chemcell à St-Jean. Jointes aux rumeurs de réouverture, des entrevues mal faites ont suscité chez les membres du comité un sentiment d'impuissance et d'inutilité devant les refus qu'opposaient les travailleurs aux solutions qu'on leur présentait.

Ces erreurs seraient reliées aux questions concernant la motivation des travailleurs et attribuables à la méconnaissance des techniques d'entrevues

de la part des interviewers. Le comité utilisait donc des informations fausses sur les attitudes des travailleurs quant à la mobilité géographique ou la formation.

De cette situation découle la recommandation d'améliorer la compétence des agents de main-d'œuvre.

• Information entre le comité et les travailleurs

Cinq comités demandent qu'on accorde une attention accrue à l'information qu'un comité doit fournir aux travailleurs. On croit qu'une seule assemblée générale ne suffit pas, à cause de la multitude des renseignements qui y sont donnés et peut-être aussi de l'effet de surprise qu'elle peut avoir.

Parmi les moyens proposés pour améliorer l'information, on note la publication périodique d'un bulletin ou d'un petit journal et la «libération», complète ou partielle, d'un représentant syndical, pour lui permettre de jouer un rôle d'agent d'information et de consultation auprès des travailleurs.

9. Le licenciement lui-même

Une mise à pied collective est toujours un événement malheureux; cependant, certaines modalités peuvent en atténuer l'aspect négatif. Trop peu d'entreprises utilisent des moyens pourtant simples qui leur permettraient d'arriver à peu près aux mêmes fins en faisant moins de dégâts.

• Absences sans solde

Cette formule permet de conserver tous leurs droits à des travailleurs licenciés, susceptibles dans un avenir plus ou moins lointain d'être rappelés au travail. Cette période de chômage peut être utilisée à parfaire la formation des travailleurs à l'aide des services gouvernementaux de main-d'œuvre; en ce cas, l'employeur devrait, avant d'effectuer le licenciement, faire les démarches nécessaires auprès de ces services.

Cette formule a été utile même dans le cas d'un licenciement permanent, à La Presse. Des négociations étaient en cours pour définir entre autres de nouvelles dispositions applicables en cas de mise à pied. L'absence sans solde a permis de retarder la date du licenciement officiel ou légal, faisant ainsi bénéficier rétroactivement les travailleurs de ces nouvelles dispositions.

• Discrimination

Lorsque la convention le permet (compte tenu de l'efficacité, des qualifications et de l'ancienneté), il est recommandé de licencier d'abord les personnes les plus «reclassables», c'est-à-dire en épargnant les travailleurs invalides, ceux qui ont plusieurs dépendants, les plus âgés, etc...

• Licenciements graduels

Deux comités recommandent aux employeurs, plutôt que de licencier en bloc un grand nombre de travailleurs, de faire plusieurs mises à pied de moindre importance, portant sur une période de plusieurs mois. Cela évite de surcharger les personnes responsables du reclassement et permet de fournir à chaque travailleur un meilleur service. Cette politique a été appliquée à l'Imperial Tobacco de Granby et elle donne des résultats extraordinaires. En ce cas, l'employeur va jusqu'à attendre qu'on ait trouvé une solution de rechange avant de faire une mise à pied.

10. efficacité du reclassement

On ignore la plupart du temps les effets à long terme des opérations de reclassement. Le comité de la Mount Royal Rice Mills recommande ceci :

« Qu'une étude contrôle, (dite de follow up), soit conduite entre la première et la deuxième année après les opérations de reclassement, afin de connaître ce qu'il advient des travailleurs reclassés, vérifier les résultats des efforts du comité et étudier les attitudes de ces employés ».

Le comité de la Dominion Textile a mené une telle étude et il décrit la situation d'un grand nombre de travailleurs comme en étant une de chômage intermittent (plusieurs emplois successifs entrecoupés de périodes de chômage). Ces travailleurs apparaissent souvent dans les statistiques des rapports parmi les cas solutionnés définitivement.

Annexe 1

Statistiques finales de 24 cas de reclassement

TRAVAILLEURS CONCERNÉS		NOMBRE	%
En emploi:			
	- temporaire	79	1.4%
	- permanent	3485	63.3%
Sans emploi		655	11.5%
Ont profité des programmes de formation générale et professionnelle		244	4.4%
Ont profité des programmes de mobilité		127	2.1%
Cas divers:	(maladies, décès, inconnus, retirés du marché du travail, retraites, non intéressés au travail des comités)	955	17.3%
Total		**5471**	**100%**

Annexe 2

Liste des rapports étudiés

1- Travailleurs de l'amiante, Thetford, janvier 1965.
2- Domtar, Windsor, septembre 1965.
3- Mount Royal Rice Mills, Montréal, août 1966.
4- Domtar, Portneuf, novembre 1966.
5- Gaspésia, Chandler, août 1968.
6- Good Year, Saint-Hyacinthe, novembre 1968.
7- Alcan, Arvida, janvier 1969.
8- Chemcell, Valleyfield, janvier 1969.
9- Alcan, Wakefield, février 1969.
10- C.I.P., Calumet, mars 1969.
11- Phillips Cables, Montréal, avril 1969.
12- New Calumet, Ile du Calumet, mai 1969.
13- Chemcell, Saint-Jean, mai 1969.
14- Manitou Barvue, Val d'Or, juillet 1969.
15- Papier Rolland, Saint-Jérôme, septembre 1969.
16- Nicolet Asbestos, Saint-Rémi, septembre 1969.
17- Bélanger-Tappan, Montréal, octobre 1969.
18- La Presse, Montréal, novembre 1969.
19- Cegelec, Laprairie, novembre 1969.
20- I.T.T., Montréal, décembre 1969.
21- La Crèche, Montréal, février 1970.
22- Canadian Vickers, Montréal, mars 1970 (rapport préliminaire).
23- Montréal Cottons, Valleyfield, avril 1970.
24- Atelier des Sourds, Montréal, avril 1970.
25- Dominion Textile, Montréal, avril 1970.
26- Québec Air, Rimouski, mai 1970.
27- Domtar, Delson, mai 1970.

Annexe 3

Index alphabétique

âge: 8, 9, **13**, 17, 22
agents (conseillers) de main-d'oeuvre: 9, 12, 27, 28, 30, 31
allocations: 9, **10**, 12, 17, 28, 30
ancienneté: 17, **19**
attitude du travailleur:
  vs formation: 8
  vs licenciement: **22**, 25
  vs mobilité: **11**
  vs reclassement: 22, 25, **28**
besoins en main-d'oeuvre: 7, 10, 15, 16, 18
biens immobiliers: 12
budget (com. de recl.): **30**
changements technologiques: 8, 10, 15, 16, 18, 19
charges financières: 9, 17
comité de main-d'oeuvre (entreprise): **18**, 19
comité industriel de main-d'oeuvre: 15, **16**
comité de reclassement: 14, 16, 18, 23, **30**
consultation: 7, 10
coordination: **13**, 14
counselling: 9, 23, 26, 28
critères d'organisation de cours: **9**
date de fermeture: 25, **27**, 33
départs volontaires: 24, 26
efficacité du reclassement: 13, **34**
élaboration des cours: 7, **10**
embauche: 13, 27
employeur (responsabilité de l'emp.): 16, 19, 26, 31
entrevues: 13, 31
expérience: 9, 10, 11
fonds collectifs: 15, 16, 31
formation: **8**, 13, 16, 18, 19, 33
  en entreprise: 10, 18, 19
  générale: 11, 28
  permanente: 10, 14, **19**
  professionnelle: 8, 13, 28
heures de travail: 24
immigration: 8, 12
indemnités de licenciement: **16**, 17, 26, 28
industrie: 8, 16, 17
information: 26 (comité-travailleurs): 27, 32
  (à partir de l'employeur): 22, 23, 25, 26, 28
  (à partir du gouvernement): **14**, 15
licenciement: 19, 21, 22, 23, 25, **33**
marché du travail: **7**, 10, 26, 27

INDEX ALPHABÉTIQUE (SUITE)

mobilité géographique: 7, **11**, 28
  intra-entreprises: 12
négociations: 18
niveau d'instruction: 8, 9, 10, 11, 19, 22
organisme prov. de main-d'oeuvre: **15**, 16
perfectionnement: 8
placement: 8, 26, **27**
polyvalence: 10, 25, 20
préavis: 23, **25**
procédure (vs licenciement): **23**
qualification: **10**
reclassement: 22, 30
refus (de cours, d'emplois, etc.): 10, 22
région: 7
responsable du reclassement: 27
retraite: 16, 24, 27
sécurité d'emploi: 21
structures syndicales: 20
temps supplémentaire: 24
travail en continu: 24
utilisation de l'expérience acquise: 14, 15
vacances: 24

Colloque patronal-syndical sur les licenciements collectifs

Avant-propos

Nous donnons dans cette seconde partie le compte-rendu du colloque patronal-syndical sur les licenciements collectifs, qui s'est tenu à l'Université de Montréal le 13 novembre 1970, sous l'initiative du service des programmes de reclassement du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec, et avec la collaboration du Département des relations industrielles de l'Université de Montréal.

Cette rencontre, présidée par le professeur Louis-Marie Tremblay, directeur du Département de relations industrielles de l'Université de Montréal, avait pour but d'évaluer les mécanismes existants et de dégager les lignes d'orientation d'une politique générale en matière de licenciement, individuel et collectif, et de reclassement de la main-d'oeuvre.

Les quelque 75 participants représentaient toutes les parties intéressées, soit les associations patronales et les entreprises elles-mêmes, les centrales syndicales, le milieu universitaire et le ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre. Les rapports des quatre ateliers de travail ont été discutés en plénière devant un panel composé de messieurs Jean Brunelle, président du Centre des dirigeants d'entreprises, Charles Perreault, président du Conseil du patronat du Québec, Louis Laberge, président de la Fédération des travailleurs du Québec, Robert Marceau, responsable du Service d'éducation de Québec à la Confédération des syndicats nationaux, Paul-Émile Bergeron, alors directeur-général de la main-d'oeuvre au ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre et Gaétan Belleville, directeur du Service des programmes de reclassement au même Ministère.

L'expérience acquise par chacun des participants dans leur milieu respectif fait de ce document un instrument de travail précieux pour tous les organismes impliqués dans le processus de reclassement des travailleurs.

Présentation du compte-rendu

Les questions soumises à la discussion avaient été préparées par le Ministère. Elles apparaissent en caractère gras dans le texte. Le compte-rendu lui même a été rédigé à partir des rapports soumis par les rapporteurs des ateliers de travail.

Atelier « A »

THÈME : AVANT LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS *

1 — Contrôle administratif par le Ministère

— Doit-on soumettre les licenciements collectifs dus à des causes économiques ou technologiques au contrôle administratif du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre ? Ce contrôle impliquerait :

- l'obligation pour le chef d'entreprise d'obtenir une autorisation préalable du Ministère;
- une vérification préalable par le Ministère du bien-fondé des licenciements;
- l'inventaire des possibilités de reclassement.

Discussions :

Le président de l'atelier propose d'orienter la discussion selon deux optiques possibles : d'une part, la population étant devenue trop sensible au chômage soudain et collectif, le Gouvernement devrait tenir compte de ce changement de mentalité. L'article 45 de la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre est peut-être l'expression de ce changement. D'autre part, toute intervention de l'État diminue, dit-on, l'efficacité de l'entreprise et la population en souffre.

Selon les participants, la situation ne serait pas aussi noire que le laisserait entendre la suggestion du président. Il ne faudrait pas tomber dans l'absolutisme : nous ne sommes ni en situation de capitalisme pur, ni de socialisme intégral. De nos jours, les entreprises ont une conscience sociale un peu plus développée mais elles n'ont pas à supporter seules tout le fardeau social. Elles peuvent toutefois accepter leur part de responsabilités dans la recherche et la réalisation de solutions.

Au lieu d'aborder le fond de la question, un des participants propose la solution suivante au problème des licenciements collectifs : mettre en commun les ressources, c'est-à-dire diminuer les salaires et les bénéfices; organiser, avec les montants ainsi épargnés, la formation en atelier et créer une sorte d'assurance-chômage privée, devant compenser les pertes des employés mis à pied ou licenciés. Il précise cependant que ceci ne s'appliquerait que dans les cas de licenciements, qu'il distingue des cas de mise à pied. Pour ce participant, les licenciements ont un caractère permanent et les mises à pied, un caractère provisoire.

Un autre suggère d'orienter la discussion de façon à toucher les points suivants :

> S'interroger sur tous les mécanismes propres à réintégrer au marché du travail les victimes de licenciements collectifs, en ne limitant pas la discussion aux modalités prévues par la loi actuelle[1];

* Président : M. Bernard Brody, professeur au Département des relations industrielles de l'Université de Montréal.

* Rapporteur : Paule Beaugrand-Champagne, Direction générale de la main-d'œuvre du Ministère.

[1] Article 45 de la Loi sur la formation et la qualification professionnelles, en vigueur depuis le 2 août 1969.

- Étudier les moyens de prévenir les licenciements collectifs, afin de les éviter si possible ou du moins d'en limiter les effets, plutôt que de se contenter d'agir après coup;
- Délaisser la situation passée ou actuelle et tenter d'étudier l'avenir, afin de répondre à l'objectif du colloque;
- Distinguer les licenciements dus à des causes économiques de ceux suscités par des transformations technologiques : les premiers peuvent aussi dépendre du gouvernement et on doit alors travailler ensemble à leur solution; d'un autre côté, l'entreprise porte une part des reponsabilités pour les licenciements dus à des motifs technologiques et alors, le problème est différent.

Selon un participant, la situation est difficile parce que d'un côté, il y a un chômage énorme et de l'autre, la nécessité d'adopter de nouvelles techniques de production. Mais le véritable problème résiderait dans le fait qu'il n'y a pas assez d'investissements et d'implantation de nouvelles entreprises au Québec.

On souligne que la question du contrôle administratif par le Ministère ne devrait pas être posée dès le début, pour la raison suivante : la tendance des participants serait d'y répondre négativement, même si la réalité veut qu'on y réponde par l'affirmative.

2 — Consultation préalable

— Les licenciements collectifs prévus par une entreprise doivent-ils faire l'objet d'une consultation préalable entre l'employeur, le syndicat et le ministère ?

Discussions:

On souligne d'abord qu'avec un système de sous-traitance, en vertu duquel des compagnies s'alimentent à des contrats venant d'autres entreprises, la consultation préalable sur des licenciements dont on ne connaît pas la date ne donnerait jamais rien. La consultation préalable entre l'employeur, le syndicat et le gouvernement sur les licenciements collectifs n'est possible que si on utilise les périodes de chômage temporaire ou provisoire pour faire de la formation, planifiée en fonction de la recherche faite par l'entreprise.

On n'est pas d'accord sur la prévisibilité (donc la planification ou l'étalement) des changements économiques parce que, plus souvent qu'autrement, ces changements dépendent de fluctuations extérieures aux entreprises du Québec (ex. : répercussions de décisions prises aux États-Unis). On souligne cependant que la consultation préalable permettrait d'envisager certaines solutions, comme par exemple une meilleure répartition dans la distribution du surtemps et du travail régulier parmi les employés, de façon à en garder un plus grand nombre en emploi pendant une plus longue période de temps.

D'autres notent cependant que, pour qu'il y ait une consultation préalable sérieuse, il faudrait que toutes les parties à cette consultation possèdent l'information pertinente sur l'entreprise. La consultation préalable à la décision de fermeture ou sur la décision même de la fermeture n'est pas possible parce qu'en situation de concurrence, il n'est guère recommandé à une entreprise de faire connaître à l'avance les gestes qu'elle posera à brève

échéance. Par ailleurs, d'autres sont d'avis qu'il ne s'agit pas, au moment d'une telle consultation, de décider si la décision est valable mais surtout d'en établir les modalités.

On signale que cette suggestion d'une consultation préalable est difficile à appliquer parce qu'il n'y a pas actuellement au Québec d'habitudes de travail en commun dans le domaine de la recherche. Pourquoi cette recherche ne se fait-elle pas ? Parce qu'il s'agit de volontariat, de quelque chose de nouveau et qu'il existe un manque de confiance parmi les participants possibles à cette recherche commune. D'autres font remarquer qu'il ne s'agit pas tellement d'une absence de recherches comme d'un manque d'échange de renseignements; la recherche existerait dans l'industrie mais elle serait mal orientée.

Des participants prétendent que les entreprises ont actuellement une attitude positive concernant les moyens à prendre pour faire face à des licenciements collectifs; d'autres leur répondent que l'attitude des grandes entreprises est peut-être bonne, mais que ces dernières sont peu nombreuses; qu'au contraire, la majorité des entreprises québécoises n'ont pas cette attitude positive et qu'elles ne peuvent pas poser de gestes concrets par rapport aux licenciements collectifs.

Il faut s'asseoir ensemble et étudier les causes qui ont amené ou qui peuvent amener les décisions de procéder à des licenciements. À ceci, on répond qu'il est très difficile de prévoir un licenciement collectif, surtout dans les cas de fermetures dues à des causes économiques.

On fait remarquer que plus de 80% des entreprises québécoises emploient moins de deux cents personnes et n'ont pas les moyens de faire les recherches qui leur permettraient d'avoir ce flair, cet «entrepreneurship» dont un des participants fait état et dont il dit qu'il est nécessaire pour survivre et, par conséquent, pour éviter ces mêmes licenciements collectifs.

On propose donc la création de comités sectoriels dont le but ne serait pas de remplacer l'employeur mais de l'aider en lui offrant des services, de telle façon que les meilleures entreprises permettent à celles qui sont en moins bonne position de survivre. D'autres participants prétendent que la concurrence, par essence, mène à la mort et qu'il n'est pas utile de sauver l'entrepreneur incapable de prévoir les changements qui affecteront éventuellement son entreprise.

La conclusion générale de cette discussion pourrait se résumer à ceci : il ne faut pas surestimer le résultat possible des comités sectoriels.

3 — Préavis

— La durée du préavis de licenciement doit-elle varier selon :

- **le caractère de permanence de l'emploi ?**
- **les caractéristiques de la main-d'œuvre (ancienneté, âge, scolarité et compétence) ?**
- **le nombre de personnes affectées ?**
- **le secteur industriel (nature, situation économique, état du marché) ?**
- **les raisons du licenciement (causes d'ordre économiques ou technologiques) ?**

— **Comment remédier aux problèmes causés à l'entreprise et aux employés par les licenciements collectifs dit temporaires ?**
— **Le cas de force majeure[2] doit-il s'appliquer uniquement lors d'événements imprévus, inévitables et nuisibles à la production ?**
— **Y a-t-il lieu d'obliger l'employeur à respecter toutes les formalités requises par la loi lors de faillites, qui ne sont pas des cas de force majeure ?**

Discussions:

Tous sont d'accord pour dire qu'il n'y a pas, de façon générale, d'objection à donner un préavis.

Par ailleurs, on veut d'abord distinguer entre préavis individuel et préavis collectif.

À la question de savoir s'il est possible de légiférer sur le préavis individuel, on répond que tout dépend des objectifs poursuivis. Veut-on recycler, replacer l'individu ou lui permettre de quitter l'état de peur créé par l'atmosphère arbitraire qui entoure les licenciements ? Recycler peut vouloir dire permettre à l'employé de se préparer à une nouvelle vie professionnelle parce que souvent, les employés sont formés pour une compagnie et déformés pour d'autres.

Au sujet du délai de préavis collectif, on souligne qu'il devrait être plus long et que sa durée peut dépendre étroitement des services qu'on veut donner aux employés pendant cette période.

Voici un certain nombre de remarques formulées en cours de discussion :

- Surveiller les signes avant-coureurs à l'intérieur de l'entreprise et, au moment où l'on reçoit ces avertissements à l'effet que la situation se détériore, essayer de réduire le nombre d'heures de travail par employé de façon à garder le plus de personnel possible en emploi.
- Les employés, n'étant pas toujours prêts à partager ce qu'ils possèdent avec des chômeurs en puissance, ne sont pas nécessairement disposés à réduire leur nombre d'heures de travail.
- Les clauses de conventions collectives ne fixent pas toujours des délais raisonnables pour informer les travailleurs de changements possibles dans les processus de production ou dans la situation économique, ou encore de la fermeture de l'entreprise.
- Comme il peut être difficile de déterminer à l'avance toutes les conditions dont il faut tenir compte dans un préavis, on devrait créer un comité permanent de l'entreprise, chargé notamment de déterminer le délai obligatoire du préavis, en fonction des données du problème spécifique à l'entreprise concernée. Selon d'autres participants, ce comité permanent devrait se situer au niveau sectoriel ou industriel. On suggère qu'il entre en fonction non

[2] L'article 45 de la Loi dit : « Dans un cas de force majeure ou lorsqu'un événement imprévu empêche l'employeur de respecter les délais ci-dessus, il doit aviser le ministre aussitôt qu'il est en mesure de le faire. »
D'autre part, l'article 6 du Règlement général relatif à l'avis de licenciement collectif dit : « Au cas de force majeure ou d'événement imprévu, il incombe à l'employeur de faire la preuve de l'impossibilité de prévoir un licenciement collectif ».

seulement dans les cas de fermetures mais de façon plus régulière, en mettant en commun les découvertes des services de recherche des entreprises et en faisant des suggestions qui pourraient rendre l'entreprise plus productive. Ceux qui s'opposent à la formation de ce genre de comité au niveau du secteur industriel apportent comme argument qu'on pourrait ainsi créer des secteurs plus forts que d'autres, surtout si ces comités ont aussi la responsabilité d'un fonds collectif de dépannage pour les cas de licenciements collectifs.

- On suggère à nouveau de réduire les bénéfices en les répartissant différemment, de réduire les salaires de façon à payer le plus d'employés possible et de mettre ces bénéfices dans un fonds qui servirait à aider l'entreprise lors d'une période creuse. Ce fonds servirait à payer les salaires des employés au moment où l'entreprise est en mauvaise posture. Cette proposition limite un tel fonds au niveau de l'entreprise ou de l'usine locale plutôt qu'à celui du secteur industriel. On répond que cette suggestion est intéressante mais que dans la situation de chômage actuelle, le fonds de dépannage devrait être étendu au plan géographique ou sectoriel.
- On souligne que, faute de recherches à long terme sur l'industrie, un tel fonds collectif demeurerait toujours une solution de cataplasme face aux licenciements collectifs.
- Il est difficile d'intégrer ce genre de solution dans une législation parce que celle-ci pourrait avoir des répercussions différentes sur les entreprises, selon leur importance. De plus, il serait difficile d'agir ainsi en système concurrentiel parce que chaque entreprise désire se protéger par rapport à ses concurrents.
- Un argument en faveur du fonds collectif au seul niveau de l'entreprise : ce fonds pourrait agir comme stimulant auprès des administrateurs qui chercheraient par tous les moyens à éviter les périodes creuses. Un participant va même jusqu'à proposer que la pénalité sur les salaires soit doublée dans le cas des cadres.

Atelier « B »

THÈME : PENDANT LE PROCESSUS DE LICENCIEMENT*

1 — Définition du comité de reclassement

Tous sont d'accord sur la définition suivante :
Le comité de reclassement est un organisme tripartite ou quadripartite qui utilise et coordonne les mesures sociales et économiques de chacune des parties, en vue de trouver une solution permanente aux problèmes occasionnés par les licenciements collectifs d'ordre technologique ou économique.

2 — Mode de représentation au comité

- **Le degré de pouvoir décisionnel à accorder aux représentants du patronat et des syndicats;**
- **Définition du rôle respectif des représentants syndicaux au niveau local et des représentants permanents;**
- **Les mesures à prendre pour assurer une participation valable du syndicat et de l'employeur au comité de reclassement, dans le cas d'une fermeture complète de l'entreprise et lorsque le syndicat local ou l'entreprise doivent disparaître.**

Discussions :

Au sujet du degré de pouvoir décisionnel à accorder aux membres d'un comité de reclassement, on s'est dit moralement convaincu du côté syndical que les membres avaient, règle générale, non seulement l'autorité mais aussi la compétence voulues pour prendre les décisions appropriées sur-le-champ.

Du côté patronal, on croit que la question devrait être posée de la façon suivante : à quel niveau devrait se situer la représentation des parties à un tel comité ? En regard du problème ainsi posé, on affirme que ce comité devrait être composé de personnes capables d'influencer les décisions, surtout les décisions importantes qui seront prises en rapport avec les questions soumises au comité. Les membres du comité doivent donc avoir les contacts nécessaires avec les personnes susceptibles de prendre les décisions.

Du côté gouvernemental, on est d'avis que les représentants des parties sur un comité de reclassement devraient être investis de pouvoirs décisionnels, afin de hâter la solution des problèmes qui ont donné naissance à un tel comité et qui exigent dans la plupart des cas des décisions rapides.

Cette question de la représentation soulève aussi tout le problème de la distinction à établir entre la négociation et le reclassement. On constate que, même si l'on voulait s'en tenir, pour les employés assujettis à une convention collective, au cadre légal fixé par cette dernière et dire que toute question non

* Président: Jacques Girard, secrétaire général de l'université de Montréal.
Rapporteur: Michel Blais, secrétaire du Conseil consultatif du travail et de la Main-d'œuvre.

prévue à cette convention ne peut faire l'objet de négociation de conditions différentes pour les fins du reclassement, il reste assez illusoire d'essayer de séparer la négociation traditionnelle de la négociation de reclassement. Qu'on le veuille ou non, ces questions ne sont pas, dans la plupart des cas, prévues à la convention collective; les parties doivent alors s'efforcer d'en arriver à un modus vivendi par des voies ressemblant étrangement à celles de la négociation.

On s'est ensuite demandé quel devrait être, du côté syndical, le rôle respectif des représentants au niveau local et des permanents. On s'est rapidement rendu compte que cette question s'appliquait également au groupe patronal. De part et d'autre, on considère qu'il est de toute première importance de désigner à un tel comité les personnes qui ont les meilleurs rapports entre elles; celles-ci devraient, dans toute la mesure du possible, essayer de maintenir ces rapports déjà existants, peut importent les niveaux auxquels elles se trouvent. Il va sans dire que l'acceptation mutuelle des parties est une des conditions préalables au succès du travail d'un comité de reclassement.

3 — Politique d'information

- **Convient-il de communiquer aux employeurs et aux syndicats les informations pertinentes puisées dans les rapports des comités de reclassement précédents ?**
- **La mise en place de mécanismes de communication, organisés sur une base collective ou individuelle, relève-t-elle de la responsabilité conjointe du syndicat et du patronat ?**
- **Les salariés sont-ils suffisamment informés des avantages des services de reclassement (publicité gouvernementale, séances publiques au lieu de réunions à huis clos, etc.) ?**
- **Quels sont les autres modes possibles d'information ?**

Discussions :

Il fut surtout question ici de la durée du préavis et de la nécessité qu'il soit accompagné non seulement d'une campagne d'information adaptée aux circonstances mais surtout d'un programme d'animation.

On préfère que le délai d'avis ne soit pas trop long, étant donné qu'il risque de créer de la panique ou inversement, de laisser les personnes touchées sombrer dans une douce quiétude qui les empêchera de réaliser qu'à échéance, elles perdront effectivement leur emploi. Il est donc indispensable, en voulant régler une difficulté, de ne pas créer d'autres problèmes sociaux plus aigus.

On constate cependant des déficiences dans les communications ou les renseignements donnés par l'employeur qui n'en a pas l'habitude. On suggère alors que le Ministère entreprenne une étude afin d'établir, pour le bénéfice des parties intéressées, un programme d'information à l'occasion des licenciements collectifs.

On souligne qu'il faut utiliser à cette fin avec réserve les rapports de comités déjà publiés : il existe un certain danger de survaloriser des expériences vécues alors que souvent la situation réelle a été vraiment différente, moins exaltante que celle relatée dans le rapport.

Il faut toujours éviter de faire miroiter des solutions-miracles à des problèmes très particuliers qui exigent des solutions originales.

Il se dégage de la discussion que l'on doit surtout tendre à utiliser des techniques d'animation plutôt que la simple information. Il s'agit en somme de permettre aux personnes intéressées de toucher vraiment le fond du problème, avant de leur en faire valoir les possibilités de solution.

Il reste que dans bien des cas on se bute à l'irréalisme du préavis, qui rejoint celui du règlement des problèmes au palier local, alors que notre économie fonctionne à un autre niveau. Il y aurait donc lieu de poursuivre des études, afin de trouver les solutions au niveau où elles se situent réellement (secteur, région, province) suivant qu'il s'agit, entre autres, de la fermeture complète ou partielle de l'entreprise.

4 — Participation de l'employeur et du syndicat

- Incombe-t-il aux parties chargées légalement de l'entente de reclassement, soit l'entreprise et le syndicat, de fixer les objectifs du reclassement et de prendre les moyens adéquats pour les atteindre ?

Discussions :

Compte tenu du climat de négociations qui entoure les problèmes de reclassement et parce que la majorité des solutions se situent en dehors du syndicat et de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau sectoriel, il est évidemment illusoire de s'attendre à ce que l'entreprise et le syndicat fixent eux-mêmes les objectifs du reclassement et déterminent les moyens à prendre pour les atteindre : c'est souvent le plus petit commun dénominateur qui l'emporte. Quand on arrive à une meilleure solution du problème, c'est souvent le prestige personnel du président du comité qui fait toute la différence.

La publication d'un rapport final à l'expiration du mandat du comité peut constituer pour les autres une incitation valable à prendre véritablement les moyens adéquats pour atteindre les objectifs du reclassement. Cependant, il faut se méfier quelque peu des rapports unanimes auxquels les parties sont arrivées : cette unanimité leur sert souvent uniquement à sauver la face et à démontrer qu'elles ont rempli adéquatement leur mandat. De plus, un rapport de comité, décrivant une situation à un moment donné, n'est pas un outil de travail valable en tout temps pour évaluer les moyens dont s'est servi le comité pour atteindre les objectifs qu'il s'était préalablement fixés.

On peut dire que cette question des objectifs est aussi illusoire que celle d'essayer de décrire des objectifs de négociation. Ce sont des objectifs que l'on peut qualifier de changeants, c'est-à-dire qu'ils évoluent selon les circonstances et les rapports de force entre les parties. Il s'agirait, en somme, d'un faux problème car, peu importe le texte des objectifs, ce sont les résultats obtenus qui comptent véritablement.

On constate une fois de plus que le problème dépasse le palier de l'entreprise et du syndicat et que leur responsabilité demeure illusoire au niveau local. On en est alors arrivé à conclure que les fonctionnaires, qui sont là pour faciliter aux parties la tâche d'en arriver à des ententes adéquates, devront

bientôt leur fournir les moyens de déboucher sur des solutions au niveau sectoriel, régional ou provincial.

4 — Coordination des services interministériels et intergouvernementaux

On s'est demandé si cette coordination devait relever du comité de reclassement ou d'un organisme distinct. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, les expériences vécues par les membres de l'atelier leur ont permis de constater que le reclassement était d'autant plus efficace que les représentants gouvernementaux étaient absents des séances du comité et que l'on oubliait les dispositions de la Loi. Ceci tient en bonne partie, semble-t-il, au conflit permanent entre les juridictions fédérale et provinciale sur la main-d'œuvre.

Du côté gouvernemental, on a insisté sur le fait que les parties doivent, sans arrière-pensée, faire savoir au ministère si ses politiques et ses méthodes de reclassement ne sont pas adéquates ou ne répondent pas aux besoins actuels. Cette tâche ne doit pas être laissée aux seuls fonctionnaires qui, on le conçoit facilement, semblent assez souvent vouloir défendre leur propre système.

On en conclut que les comités ne devraient jamais tolérer ces chicanes entre fonctionnaires de différents niveaux et les dénoncer. Étant donné que le temps pour régler les problèmes est souvent assez court et trop précieux pour qu'on le gaspille ainsi, les parties doivent, le cas échéant, faire preuve d'une certaine agressivité pour que ces querelles de clocher ne se fassent pas sur le dos des travailleurs qui sont sur le point de perdre leur emploi.

5 — Attitude psychologique des travailleurs

Discussions :

Pour minimiser le choc du licenciement individuel ou collectif, qui a parfois des conséquences psychologiques et physiques destructives chez le travailleur, il faudrait prévoir des instruments susceptibles de motiver et d'animer les travailleurs d'une façon positive.

Tout au long des discussions, les participants ont insisté sur l'importance de l'animation et de la motivation pour régler les problèmes des licenciements collectifs.

Il peut sembler, à première vue, que le rôle d'animateur appartient d'abord au syndicat, parce que ce dernier, en tant que défenseur des salariés, prétend mieux connaître leurs problèmes; mais il n'en reste pas moins vrai que cette fonction d'animation devient un rôle collectif qui relève à la fois du syndicat, de l'employeur, du comité, du président du comité et de divers spécialistes.

On considère que l'approche à adopter au cours d'un programme d'animation doit être celle de la franchise la plus absolue. Ce n'est ni le temps, ni le lieu, ni l'occasion de «dorer la pilule». Étant donné que les personnes intéressées vont bientôt perdre leur emploi, on se doit de leur dire toute la vérité afin qu'elles puissent prendre leurs propres responsabilités et leur sort en main.

On souligne qu'une approche préventive du phénomène des licenciements collectifs devrait avoir sa place dans les conventions collectives par l'insertion

de dispositions relatives à la formation professionnelle, à la mobilité occupationnelle et à des indemnités de licenciement. Il serait également souhaitable, pour les mêmes fins, que les conventions collectives prévoient la création, au sein des entreprises, de comités permanents de formation professionnelle qui étudieraient de façon continue les problèmes d'adaptation de la main-d'œuvre aux changements technologiques ou économiques.

7 — Transférabilité des bénéfices (ancienneté, fonds de pension, assurance-vie, journées de maladies ou compensation)

- **Étude du problème de l'absence de communication entre les entreprises et entre les syndicats locaux et de ses effets désastreux sur les employés.**

Discussions :

L'atelier a abordé brièvement le problème que pose l'ancienneté lorsque surviennent des licenciements collectifs. Pour certains, l'ancienneté est un phénomène à reconsidérer dans sa totalité, à cause de l'étanchéité désastreuse qu'elle crée entre les employés d'entreprises différentes et entre les membres de syndicats locaux différents. Pour d'autres, l'ancienneté, faute de moyens plus adéquats et mieux adaptés aux problèmes que nous rencontrons de nos jours, reste le seul frein au rouleau compresseur que constituent les changements technologiques et économiques. Pour ces derniers, l'ancienneté constitue la première mesure préventive contre les licenciements collectifs. Il semble assez illusoire de penser que les syndicats abandonneront facilement cette arme, qui parfois les dessert, sans que du côté patronal ou gouvernemental on ait trouvé une solution de rechange non seulement équivalente mais plus avantageuse.

8 — Personnes âgées ou handicapées

- **Doit-on les mettre prématurément à la retraite avec une pension réduite, lors d'un licenciement collectif, même si cette mesure peut être perçue comme une pénalité ?**
- **Doit-on retirer ces personnes du marché du travail, en temps de récession, ou créer des emplois adaptés à leurs possibilités et, dans ce dernier cas, comment y parvenir ?**

(Ce sujet n'a pas été abordé par les participants).

9 — Discrimination

- **Au cours du processus de licenciement collectif, convient-il de congédier d'abord les personnes les plus facilement reclassables par les services appropriés et garder en emploi celles qui le sont moins ?**

(Ce sujet n'a pas été abordé par les participants).

Atelier « C »

THÈME : AVANT, PENDANT ET APRÈS LE PROCESSUS DE LICENCIEMENT*

1 — Avant le licenciement

Évaluation de mesures visant à réduire le nombre des travailleurs susceptibles d'être mis à pied, telles que :

- **abolition du temps supplémentaire;**
- **réduction des heures de travail;**
- **travail en continu;**
- **étalement des vacances;**
- **attrition[1];**
- **régime de retraite anticipée;**
- **licenciements graduels;**
- **stabilisation de la production.**

Discussions :

Les participants refusent de considérer «licenciement» et «mise à pied» comme des expressions synonymes. On rappelle que le licenciement consiste dans la cessation permanente de l'emploi et la séparation définitive, alors que la mise à pied n'est que la cessation temporaire du travail.

Au sujet des mesures elles-mêmes, il importerait, selon les participants, de prévoir les transferts à un autre emploi avant de procéder aux mises à pied ou aux licenciements.

La réduction des heures de travail comporterait un risque de conflits : c'est pourquoi, au lieu de raccourcir la semaine de travail comme telle, il vaudrait mieux, dit-on, prolonger les vacances.

S'il y avait un salaire garanti, à cause de l'ancienneté, la mise à pied deviendrait un avantage recherché. Quant au surtemps, on convient qu'il vaudrait mieux l'abolir lorsque c'est possible et étaler le travail.

On a également soulevé les problèmes créés par la mise à la retraite anticipée des travailleurs. Certains d'entre eux sont encore en mesure d'apporter une contribution valable à l'économie durant quelques années. De plus, une mise

* Président : Claude Rondeau, professeur au Département des relations industrielles de l'Université de Montréal.
Rapporteur : René Baril, Association des manufacturiers de bois de sciage du Québec.

[1] Départs volontaires causés entre autres par la perte d'intérêt de l'employé à son travail, pour diverses raisons dont les attitudes de l'employeur; désigne aussi les départs dus à la retraite, au décès, à l'invalidité, etc.

à la retraite prématurée peut causer chez eux une dégradation sur le plan humain. Par conséquent, un régime de retraite anticipée pourrait entraîner des coûts économiques et sociaux assez considérables.

De toutes manières, les solutions de ce genre ne sont trop souvent que des cataplasmes et peut-être que les possibilités seraient plus grandes au niveau sectoriel qu'au simple niveau de l'entreprise.

2 — Mesures de reclassement pendant le processus de licenciement:

- **Orientation :** **les raisons de la réticence du travailleur à accepter les services de l'orientation professionnelle;**
- **Formation :**
  - **scolarité versus compétence;**
  - **critères d'admission aux cours;**
  - **cours d'adaptation professionnelle;**
- **Mobilité :**
  - **les causes de l'absence de mobilité des travailleurs québécois;**
  - **la nature de la participation de l'employeur et des syndicats pour encourager la mobilité géographique et occupationnelle des salariés;**
  - **les moyens d'éliminer les barrières psychologiques et sociales;**
- **Placement :** **évaluation de l'utilité d'avoir recours à des services de placement publics ou privés, quelle que soit la conjoncture économique, lorsque les salariés sont devenus aptes à occuper un emploi;**
- **Inventaire :** **évaluation des responsabilités concernant le processus d'inventaire de la main-d'œuvre (rôle rempli actuellement par les seuls centres de main-d'œuvre par le mécanisme des entrevues).**

Discussions :

Il faudrait, dans une optique sectorielle, recycler les travailleurs pour leur assurer une plus grande polyvalence, donc accroître leur mobilité et leur possibilité de reclassement. Ce recyclage ne devrait pas attendre nécessairement qu'une fermeture ou des licenciements surviennent; de cette manière, le recyclage au travail apparaît comme une solution valable.

D'autre part, la question sur la mobilité des travailleurs québécois, telle que formulée, a soulevé de fortes objections de la part d'un des participants à l'atelier. Selon lui, cette mobilité est effectivement assez élevée. Pour appuyer ses affirmations, il a cité en exemple le grand nombre de travailleurs qui se déplacent des régions à forte densité de population vers d'autres régions à faible densité, telle la Côte Nord.

Par ailleurs, on a aussi tenté de fournir certaines explications aux hésitations des travailleurs à se déplacer: investissement des épargnes de plusieurs années dans une propriété; diminution de la qualité de la vie sociale par la perte d'amis, de voisins; absence de garantie préalable quant à la disponibilité d'emplois dans des régions éloignées, etc.

Au sujet de la participation de l'employeur et des syndicats à l'encouragement à la mobilité géographique et occupationnelle, on a souligné que la négociation collective au niveau sectoriel pourrait être utilisée comme un instrument valable.

Quant à l'orientation des travailleurs, les participants soulignent que les politiques de main-d'œuvre elles-mêmes auraient besoin d'orientation. Ainsi, avant de parler de recyclage, ils souhaitent que l'on fasse le nécessaire pour maintenir au moins les emplois actuels et en créer d'autres pour les nouveaux venus sur le marché du travail. La société québécoise doit se préparer à abandonner les cataplasmes et accepter que soient prises les mesures visant à éliminer les causes mêmes des malaises.

3 — Mesures à prendre à la suite du licenciement

- Contrôle de l'efficacité :

- Doit-on mener une étude contrôle (dite «follow up»), entre la première et la deuxième année suivant les opérations de reclassement, afin de vérifier les résultats des efforts du comité et d'étudier les attitudes des employés reclassés ?

- Le choix des responsables de cette étude (un organisme spécial, les centres de main-d'œuvre, les syndicats, le patronat...);

- Rapport final du comité :

- Son utilité;

- Évaluation des rapports déjà soumis (objectivité, aspect constructif,[1] couverture de tous les aspects de la question, souci du détail).

Discussions :

Il est nécessaire de contrôler l'efficacité des programmes de reclassement mis en œuvre. Bien sûr, le comité est le mieux placé pour apprécier les résultats obtenus. Mais une fois qu'il est dissous, son mandat étant exécuté, seuls les organismes gouvernementaux (qui sont permanents) pourraient continuer ce contrôle.

L'état devrait implanter un système lui permettant de suivre les allées et venues de la main-d'œuvre; il ne faudrait pas toutefois que ce système réduise les travailleurs à des numéros ou à des cartes perforées. Certains participants ont suggéré la constitution, pour l'ensemble de la main-d'œuvre au Québec, de dossiers individuels qui porteraient sur les caractéristiques des travailleurs de même que sur leur cheminement sur les plans occupationnel, industriel et géographique.

L'atelier élabore en outre la notion d'emploi permanent; le travailleur n'étant pas attaché indéfiniment à un employeur, il devrait, tout en changeant d'entreprise et même de nature de travail, pouvoir s'orienter graduellement d'une fonction à une autre par des transitions normales. L'idéal serait évidemment que tout changement apporte une promotion mais il arrive parfois qu'il signifie au contraire une réduction de revenu. En conséquence, le devoir de conserver un certain niveau de salaire peut constituer un obstacle au reclassement.

Le critère de la durée de l'emploi apparaît comme le plus important à retenir dans la définition d'emploi permanent. À titre d'exemple, ce critère permettrait

[1] Recommandation formulée par le comité de reclassement à la compagnie Mount Royal Rice Mills de Montréal, dans son rapport d'août 1966.

de considérer comme permanent un emploi affecté par des mises à pied saisonnières au même titre qu'un emploi régulier. Le critère du revenu devrait aussi entrer en ligne de compte dans la définition de la notion d'emploi permanent. Ainsi, un même emploi peut être considéré comme temporaire ou permanent selon qu'il implique ou non une diminution de revenu pour un travailleur par rapport à ce qu'il gagnait auparavant.

De la même façon, on devrait tenir compte aussi du niveau de qualification exigé d'un travailleur pour remplir un emploi. Ainsi, un individu peut considérer un emploi comme temporaire ou permanent selon qu'il considère ou non que ses qualifications sont sous-utilisées.

D'autre part, la forme même du reclassement ou la perception qu'en ont les travailleurs peut avoir une grande influence sur l'efficacité d'une telle mesure. Ainsi, a-t-on fait remarquer, certains cours de formation d'adultes chômeurs ressemblent plus à du «secours direct» qu'à du reclassement.

Des membres de l'atelier ont également souligné que les politiques d'emploi du Québec sont compromises par celles d'Ottawa quant à notre industrie manufacturière. Par exemple, le gouvernement fédéral favorise l'importation des produits manufacturés en provenance de pays où le Canada exporte des produits primaires, tel le blé de l'Ouest. Au surplus, les taxes fédérales imposées sur les produits manufacturés ici sont parfois supérieures aux droits d'entrée imposés sur les produits d'importation.

Atelier « D »

THÈME : MESURES DE PRÉVENTION DES LICENCIEMENTS COLLECTIFS*

1 — Comité sectoriel permanent de main-d'œuvre

- **Composition;**
- **Mandat;**
- **Fonction;**
- **Financement.**

Discussions :

Les participants de l'atelier ont semblé accepter le principe du comité sectoriel de main-d'œuvre; en effet, l'existence d'un tel comité a été mise en cause par une seule intervention qui signalait le danger que les comités sectoriels fassent double emploi avec la structure de consultation prévue dans la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre. Par contre, plusieurs participants ont exprimé leur appui au projet des comités sectoriels.

Ces comités ont, parmi d'autres avantages, celui de situer la responsabilité des mesures de main-d'œuvre au bon endroit, c'est-à-dire là où les problèmes se posent et où l'on est susceptible de trouver les moyens de les résoudre (décentralisation des responsabilités à l'égard de la main-d'œuvre).

Les participants se sont aussi montrés favorables à l'idée que les comités sectoriels, à l'exemple du Conseil de la main-d'œuvre des mines, aient un mandat très large.

L'idée de l'intervention gouvernementale dans la mise sur pied et le fonctionnement de tels comités a fait l'unanimité; on a signalé que l'État a pris l'initiative de la consultation et de la planification dans le domaine de la main-d'œuvre.

On a d'autre part identifié quelques difficultés majeures qu'auraient à résoudre les comités sectoriels. On doute en premier lieu du degré de collaboration des entreprises d'un même secteur quant à leurs projets et à la prévision de leurs besoins en main-d'œuvre.

Le problème le plus difficile, selon les participants, serait celui posé par la mentalité et les attitudes de négociation entre le patronat et le syndicalisme. Le « jeu de cachettes » et les secrets qu'implique la négociation rendent celle-ci inapte à des échanges sérieux et scientifiques concernant l'avenir. Il semble que ce problème pourrait être contourné en partie par les structures et les modalités de fonctionnement des comités.

* Président: Léo Roback, professeur au Département de relations industrielles de l'Université de Montréal.
Rapporteur: René Roy, Direction générale de la main-d'œuvre du ministère.

On a signalé le besoin d'intégrer cet organisme industriel dans une structure verticale basée sur les comités permanents de main-d'œuvre des entreprises et chapeautée par un organisme provincial de main-d'œuvre.

Se méfiant des tentations de l'idéalisme, un délégué syndical a fait remarquer qu'il existe présentement des problèmes pressants et qu'on doit leur trouver rapidement des solutions, même si elles risquent d'être imparfaites.

En outre, on a souligné qu'il serait futile de viser à éliminer les licenciements; on ne peut que chercher à en atténuer les répercussions. Quelqu'un a voulu distinguer entre licenciements et mises à pied, ces dernières étant temporaires et caractérisées par l'applicabilité des droits de rappel. D'autres ont répondu que les travailleurs qui perdent leur emploi, que ce soit par licenciements ou par mises à pied, affrontent très souvent les mêmes problèmes et avec la même acuité.

Enfin, on a déploré que la juridiction sur la main-d'œuvre soit partagée entre les gouvernements fédéral et provincial. Ce partage nuisant à la coordination des services, des participants ont souhaité le rapatriement complet des mesures de main-d'œuvre au Québec.

2 — Fonds collectifs et indemnités de licenciement

- **Doit-on instaurer un système de contribution obligatoire du patronat et du syndicalisme, compte tenu de l'incapacité ou du refus de plusieurs employeurs de participer à la création d'un tel fonds ou de négocier des indemnités de licenciement ?**
- **Nature du fonds (sectoriel, provincial ou local).**

Discussions :

L'idée d'un fonds collectif a également reçu un accueil favorable. On y a donné les justifications suivantes : ce fonds aurait l'avantage de répartir les risques et les coûts, et les mesures qu'il financerait ne seraient pas affectées par les disparités entre les entreprises et entre les secteurs industriels; de plus, les entreprises ne sont pas toujours les véritables responsables des décisions de licenciement ou de fermeture; en conséquence, elles ne doivent pas supporter individuellement les coûts que ces mesures impliquent.

Les participants ont semblé unanimes quant à la nécessité de l'intervention législative pour la mise sur pied de ce fonds.

Le fonds pourrait être alimenté, soit par l'État à même les impôts, soit par contribution des employeurs, soit encore par contribution des employeurs et des travailleurs. Ces deux dernières possibilités (qui en fait n'en sont qu'une) ont le plus retenu l'attention.

On a jugé normal que les entreprises assument les coûts de leurs responsabilités sociales. De plus, reconnaissant que celui qui paie est plus prudent quant aux dépenses, on a estimé qu'un fonds auquel elles devraient contribuer amènerait les entreprises à prévoir et à planifier davantage.

On a souligné l'importance d'utiliser ce fonds avec beaucoup de souplesse, afin qu'il soit en mesure de répondre aux besoins variés. À cet égard, on préfère

laisser aux parties intéressées (comités sectoriels) les décisions quant aux mesures à utiliser, de crainte que l'intervention gouvernementale n'apporte trop de rigidité.

On a expliqué que l'indemnité de licenciement n'était pas un absolu, mais une façon parmi d'autres d'assurer une certaine sécurité économique. Dans cette optique, quelques-uns se sont opposés à ce que l'indemnité soit uniquement fonction de l'ancienneté. Étant donné cet objectif de sécurité économique, l'utilisation du fonds doit être faite en relation avec le régime d'assurance-chômage.

En plus d'assurer une sécurité économique, le fonds doit aussi servir à financer des mesures de reclassement de même que des actions préventives.

3 — Sécurité d'emploi

- **Le contrôle de l'embauchage, soit par le contrat de travail individuel, soit par le contrôle de la qualification professionnelle ou encore par le contrôle de la mobilité géographique et occupationnelle, améliorerait-il la sécurité d'emploi ?**

Discussions :

On a reconnu qu'un contrôle de l'embauche faciliterait la connaissance du marché et de son évolution. Cette idée n'a cependant pas soulevé un grand intérêt à cause des difficultés que poserait sa réalisation. D'autre part, on surveille avec intérêt les expériences menées chez les travailleurs de la construction et chez les débardeurs.

Tout en signalant que l'insécurité était presque une composante de l'entreprise privée, on a reconnu qu'il était possible et souhaitable de garantir, par le moyen de l'assurance, une meilleure sécurité économique, à défaut d'une sécurité d'emploi.

Cette dernière est étroitement reliée au niveau d'activité de l'entreprise ou du secteur, de sorte que poursuivre à tout prix un objectif de sécurité d'emploi signifierait imposer à l'entreprise une contrainte rigide alors qu'elle a besoin de souplesse pour s'adapter aux conditions changeantes.

4 — Connaissance du marché du travail

- **Est-ce une responsabilité conjointe de toutes les parties impliquées (patronat, syndicalisme et gouvernement), par secteur ou par métier, quant aux besoins, aux transformations, aux prévisions ?**

(Ce sujet n'a pas été abordé par les participants).

PLÉNIÈRE

L'INTERVENTION DE L'ÉTAT

D'une part, l'intervention de l'État est généralement perçue comme nécessaire, mais à des degrés divers suivant les participants. D'autre part, cette intervention doit avoir lieu dans plusieurs domaines.

Premièrement, l'État doit intervenir pour établir une véritable planification de l'emploi et de la main-d'œuvre. Une telle planification ne peut se faire au niveau traditionnel de l'entreprise, mais au niveau de l'industrie, du secteur, voire de l'ensemble du territoire. C'est aussi à ce niveau que l'on peut découvrir les solutions les plus efficaces, parce que les problèmes du licenciement des travailleurs ressortent fréquemment de la conjoncture et non pas seulement de l'administration ou de la situation particulière d'une entreprise.

L'État préférerait certes établir sa planification de concert avec les autres acteurs du système économique et du monde des relations du travail. Cependant, au lieu de cette concertation, l'État a fait face traditionnellement à une attitude attentiste de la part des employeurs en particulier. Dans ces circonstances, si l'on veut éviter que l'État n'impose unilatéralement et de façon coercitive les règles du jeu, les syndicats et les patrons doivent s'entendre avec l'État pour déterminer les priorités tant sociales qu'économiques, et aussi pour lui indiquer quelles législations seraient appropriées.

Deuxièmement, l'intervention de l'État serait tout particulièrement nécessaire pour colliger la masse de renseignements indispensables à la prévision des changements économiques ou technologiques. Il revient à l'État de rassembler une information exhaustive sur la main-d'œuvre et le marché de l'emploi car il est mieux placé pour mobiliser les ressources monétaires et humaines nécessaires à cette fin.

Certains participants à la plénière se sont étonnés du fait que l'entreprise en général souhaite l'intervention de l'État en matière économique (libéralisations fiscales, subventions, contingentements des importations, etc.) mais qu'en même temps elle soit si réticente envers les mesures législatives de caractère social (trop de bureaucratie, liberté de l'entreprise privée, etc.).

Les conditions d'efficacité de l'intervention étatique

Pour que la planification de l'État soit efficace, il faut s'attendre à des modifications profondes. Mais on croit qu'il ne faudrait pas, malgré ses lacunes, jeter par terre notre système économique, sans proposer en contrepartie des solutions de rechange. Certains participants soulignent le danger de vouloir utiliser des solutions empruntées de pays ayant un contexte social, géographique et historique différent du nôtre. Selon eux, le Québec ne pourrait avoir qu'une économie ouverte à toute l'Amérique du Nord.

On a finalement soulevé la question suivante : quand on parle de planification par l'État, de quel état veut-on parler ? À tous égards, quel qu'il soit, cet état devrait posséder tous les pouvoirs nécessaires à l'établissement d'une politique globale unifiée de main-d'œuvre et de plein emploi, pour que la planification soit vraiment efficace.

C'est d'ailleurs dans la seule optique d'une politique globale que les efforts de reclassement et de formation de la main-d'œuvre ont un sens, à court et à long termes.

D'autre part, il est important de souligner que la politique de main-d'œuvre n'est pas réalisable sans une politique de plein emploi, et vice-versa, dit-on. Or, le taux de chômage se situe aux alentours de 10%.

La question des secteurs à faible rendement

Si certains participants optent carrément pour que « nous nous débarrassions» de ces secteurs, en cessant entre autres de les maintenir artificiellement par des subventions, d'autres sont d'avis contraire : les secteurs traditionnellement faibles pourraient même devenir de véritables moteurs de l'économie si on y faisait preuve de créativité et d'innovation. D'ailleurs, fermer les industries non rentables créerait un problème socio-politique (mise à pied massive des travailleurs œuvrant dans ces secteurs marginaux) pour lequel on n'a encore proposé aucune solution. C'est pourquoi l'État doit continuer à leur fournir les moyens de subsister. Toutefois, dans la planification de la main-d'œuvre, on doit tenir compte du caractère marginal de ces secteurs : on éviterait ainsi, à moyen termes, les «incidents de parcours» que sont les licenciements collectifs.

Les décisions sur l'implantation et la disparition des entreprises et surtout des emplois devraient être basées sur des critères de bénéfices et de coûts sociaux. La plupart du temps, ces derniers diffèrent sensiblement de ceux qu'utilise l'entrepreneur, c'est-à-dire ses bénéfices et ses coûts privés.

Fonds collectif de reconversion industrielle

S'il est vrai que l'on doive trouver des solutions à long terme, il ne faut pas non plus négliger le règlement des problèmes immédiats. Une des solutions valables à la fermeture des entreprises serait la création, à court terme, d'un fonds sectoriel ou provincial.

Il est indispensable que l'État intervienne dans la mise sur pied d'un tel fonds parce que les petites et les moyennes entreprises n'ont pas, semble-t-il, les moyens de se le payer seules. L'État créerait le fonds mais en confierait l'administration à un comité d'employeurs et de travailleurs.

Du côté patronal, on admet généralement que l'entreprise n'est pas une fin en soi et qu'elle doit servir la communauté. En ce sens, elle doit faire sa part pour supporter les frais de ce fonds et participer à son administration avec les travailleurs. Mais, si une législation créant un tel fonds apparaît souhaitable, il faut prendre garde, dit-on, qu'elle n'impose un fardeau trop lourd aux entreprises du Québec et qu'ainsi elle ne réduise leur position concurrentielle par rapport aux entreprises étrangères. Si cela devait se produire, on mettrait en péril tous les emplois que l'on veut protéger.

À ces arguments, on répond que la société (et par ricochet les entreprises) a déjà commencé à payer les coûts sociaux dus à l'absence d'un fonds d'adaptation aux changements économiques et technologiques. À moyen terme, la création d'un tel fonds coûterait infiniment moins cher à l'industrie que ce qu'il lui faudrait débourser s'il n'était créé dès maintenant.

D'autre part, même si ce fonds est nécessaire, il ne faudrait pas, au départ, en limiter le rôle. En effet, il n'est pas tellement important de décider avec combien de dollars en poche un travailleur va se trouver licencié, ni dans quelle sorte de fonds on va prendre ces dollars; ce qui importe plutôt, c'est la prévention des licenciements collectifs par, entre autres, la prévision et la planification des changements technologiques ou économiques.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction ..... page 3

SYNTHÈSE DES RAPPORTS DE
27 COMITÉS DE RECLASSEMENT

Avant-propos 6

Première partie: Contexte général

Chapitre 1 : Niveau gouvernemental

- Connaissance du marché du travail 7
- Formation 8
- Normes de qualification 10
- Mobilité géographique 11
- Mesures particulières pour les travailleurs âgés 13
- Coordination des services 13
- Information 14
- Organisme provincial de main-d'oeuvre concernant les changements technologiques 15
- Utilisation de l'expérience 15

Chapitre 2 : Niveau industriel

- Comité industriel de main-d'oeuvre 16
- Fonds et indemnités de licenciement 16

Chapitre 3 : Niveau de l'entreprise

- Comité permanent de main-d'oeuvre 18
- Formation 18
- Ancienneté transférable 19

Chapitre 4 : Niveau du syndicalisme

- Adaptation des structures syndicales 20

Deuxième partie: Licenciement collectifs

Chapitre 5 : Le phénomène du licenciement

- *Sécurité d'emploi* 21
- *Réaction du travailleur* 22
- *Marche à suivre* 23

Chapitre 6 : Avant la décision de licencier

Mesures: - *Temps supplémentaire* 24
- *heures de travail* 24

- travail en continu 24
- étalement des vacances 24
- âge de la retraite 24
- départs volontaires 24

Chapitre 7 : Après la décision de licencier

- Préavis de licenciement 25
- Conditions du licenciement et information 25
- Politique de départs volontaires 26
- Responsables du reclassement 27
- Placement 27
- Retraite et date de fermeture 27
- Attitude du travailleur face au reclassement et councelling 28

Chapitre 8 : Comité de reclassement

- Mise sur pied et orientation 30
- Budget 30
- Responsabilité de l'employeur 31
- Entrevues 31
- Information entre le comité et les travailleurs 32

Chapitre 9 : Le licenciement lui-même

- Absence sans solde 33
- Discrimination 33
- Licenciements graduels 33

Chapitre 10 : Efficacité du reclassement

- Contrôle de l'efficacité 34

ANNEXES

- Annexe 1: Statistiques de 24 cas de reclassement 35
- Annexe 2: Listes des rapports étudiés 36
- Annexe 3: Index alphabétique 37

COLLOQUE PATRONAL-SYNDICAL SUR LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

Avant-propos 40

Atelier "A" : Avant les licenciements collectifs

- Contrôle administratif par le Ministère 41
- Consultation préalable 42
- Préavis 43

Atelier "B" : Pendant le processus de licenciement

- Définition du comité de reclassement 46
- Mode de représentation au comité 46
- Politique d'information 47
- Participation de l'employeur et du syndicat 48
- Coordination des services interministériels et intergouvernementaux . 49
- Attitude psychologique des travailleurs 49
- Transférabilité des bénéfices 50
- Personnes âgées et handicapées 50
- Discrimination 50

Atelier "C" : Avant, pendant et après le licenciement

- Avant le licenciement : mesures visant à réduire les mises à pied 51
- Pendant le processus de licenciement: mesures de reclassement 52
- Mesures à prendre à la suite d'un licenciement 53

Atelier "D" : Prévention des licenciements collectifs

- Comité sectoriel permanent de main-d'oeuvre 55
- Fonds collectif et indemnités de licenciement 56
- Sécurité d'emploi 57
- Connaissance du marché du travail 57

Plénière

- Intervention de l'État 58
- Conditions d'efficacité de l'intervention étatique 58
- Les secteurs à faible rendement 59
- Fonds collectif de reconversion industrielle 59

L'Éditeur officiel du Québec,
Roch Lefebvre
75c